

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza vnějších a vnitřních vlivů na podnik GARANT MARTIN, s. r. o.
Analysis of External and Internal Influences on the GARANT MARTIN, s. r. o.
Company

Študent: Bc. Petra Kubisová

Vedúci diplomovej práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Petra Kubisová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Analýza vnějších a vnitřních vlivů na podnik GARANT MARTIN, s.r.o.
Analysis of External and Internal Influences on the GARANT MARTIN,
s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Představení podniku GARANT MARTIN, s.r.o.
 3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí
 4. Finanční analýza
 5. Aplikace analýzy vnějšího a vnitřního prostředí
 6. Aplikace finanční analýzy
 7. Strategické návrhy a doporučení
 8. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ACKERMANN, Fran a Colin EDEN. *Making strategy: mapping out strategic success*. London: SAGE, 2011. ISBN 978-1-84920-119-3.
AFUAH, Allan. *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-99782-9.
PETTIT, Justin. *Strategic corporate finance: applications in valuation and capital structure*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 0-470-05264-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave 26. 04. 2013


.....

Bc. Petra Kubisová

Na tomto mieste by som rada poďakovala pani Ing. Papalovej za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Ďalej i konateľovi firmy GARANT MARTIN, s. r. o. a jeho zamestnancom za poskytnutie všetkých potrebných informácií a konzultácie.

Obsah

1	Úvod	7
2	Predstavenie firmy GARANT MARTIN, s. r. o.	8
2.1	História firmy GARANT MARTIN, s. r. o.	8
2.2	Organizačná štruktúra	8
2.3	Portfólio poskytovaných služieb	10
2.3.1	Ponúkaný tovar	12
3	Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia	14
3.1	Základné pojmy	14
3.1.1	Stratégia a strategický manažment	14
3.1.2	Formulácia dlhodobých cieľov a stratégií podniku	16
3.2	Analýza externého a interného prostredia podniku	19
3.2.1	Skúmanie externého prostredia	19
3.2.2	Analýza makroekonomického prostredia	19
3.2.3	Analýza odvetvového prostredia	21
3.2.4	Skúmanie interného prostredia	23
3.3	Metódy strategickej analýzy a strategického výberu	24
4	Finančná analýza	30
4.1	Pramene čerpania údajov	30
4.2	Ukazovatele finančnej analýzy	31
4.2.1	Ukazovatele likvidity	32
4.2.2	Ukazovatele zadlženosti	33
4.2.3	Ukazovatele aktivity	33
4.2.4	Ukazovatele rentability	34
5	Aplikácia analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia	35
5.1	Porterov model piatich konkurenčných síl	35
5.1.1	Vstupy nových firiem do odvetvia	36
5.1.2	Sila vyjednávania zákazníkov	38
5.1.3	Rivalita v odvetví	40
5.1.4	Ohrozenie substitučnými výrobkami	42
5.1.5	Obchodná sila dodávateľov	43
5.1.6	Zhrnutie	46
5.2	PEST analýza	46

5.2.1	Politické a legislatívne faktory	47
5.2.2	Ekonomické faktory	49
5.2.3	Sociálne a kultúrne faktory	52
5.2.4	Technické faktory.....	53
5.3	Analýza zdrojov podniku	53
5.3.1	Hmotné zdroje	54
5.3.2	Ľudské zdroje	54
5.3.3	Nehmotné zdroje	55
5.3.4	Marketingové faktory	56
5.4	SWOT analýza	56
5.4.1	Spracovanie SWOT analýzy	57
6	Aplikácia finančnej analýzy	61
6.1	Horizontálna analýza	62
6.2	Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát	67
6.3	Pomerová analýza	68
6.3.1	Ukazovatele likvidity	69
6.3.2	Ukazovatele zadlženosti	70
6.3.3	Ukazovatele aktivity.....	70
6.3.4	Ukazovatele rentability	72
6.4	Zhrnutie	73
7	Strategické návrhy a odporúčania	74
8	Záver.....	76
	Zoznam použitej literatúry	78
	Zoznam skratiek	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	Chyba! Záložka není definována.
	Zoznam príloh	83

1 Úvod

V súčasnosti je pre podnik veľmi dôležité zistiť, čo ho ovplyvňuje, akým pozitívnym a negatívnym faktorom je vystavený a akým spôsobom môžu byť využité v prospech spoločnosti, aby dosiahla svoj vytýčený cieľ a konkurenčnú výhodu. Získanie týchto informácií je možné prostredníctvom nástrojov externej a internej analýzy a následného vyhodnotenia nadobudnutých poznatkov.

Téma diplomovej práce je analýza vonkajších a vnútorných vplyvov, ktoré na podnik pôsobia. Predmetom skúmania sa stala firma GARANT MARTIN, s. r. o., do ktorej fungovania a činností je možné nahliadnuť v nasledujúcich kapitolách.

Cieľom práce je zistenie finančného zdravia a predpokladov pre budúci vývoj podniku prostredníctvom identifikácie podnikových vplyvov z makroekonomického, odvetvového i vnútropodnikového prostredia.

Pre analýzu vonkajšieho prostredia bude preto využitý Porterov model piatich síl, ktorý podáva informácie o silách v odvetvovom okolí firmy. Za pomoci SWOT analýzy bude preskúmané interné a makroekonomické prostredie s následným vyhodnotením príležitostí, ohrození, silných a slabých stránok podniku. Ďalšie zameranie práce bude venované finančnej analýze, ktorá poskytne náhľad do finančného zdravia podniku a bude slúžiť ako podklad pre internú analýzu.

Diplomová práca sa skladá z troch častí. Prvou časťou je predstavenie firmy, na ktorú budú spomínané analýzy aplikované. Druhá časť sa venuje teoretickým pojmom, použitými pri vypracovávaní diplomovej práce. Tretia časť pozostáva z praktického spracovania vybraných analýz a skonštatovania výsledkov. V závere dôjde k sumarizovaniu výsledkov a návrhom strategických riešení pre podnik.

2 Predstavenie firmy GARANT MARTIN, s. r. o.

2.1 História firmy GARANT MARTIN, s. r. o.

Podnik GARANT MARTIN, s. r. o. bol založený dňa 19. decembra 1996 zápisom do Obchodného registra v Žiline na základe spoločenskej zmluvy zo dňa 19. augusta 1996.

Spoločnosť má v súčasnej dobe dvoch vlastníkov, jedného slovenskej národnosti a druhého českej národnosti. Pán Peter Bodorik a pán Jiří Krampol sú zároveň obidvaja i konateľmi a môžu podnik zastupovať v plnom rozsahu a každý samostatne. Obaja spoločníci majú rovnaký podiel na vklade, ktorý bol pred 1. januárom 2009 v hodnote 100 000,-- Sk za jedného spoločníka. Po prijatí eura sa tento vklad automaticky prepočítal na sumu 3 319,39 EUR. Celkový vklad oboch spoločníkov je teda v hodnote 6 638,78 EUR, ktorý je splatený v plnom rozsahu.

Súčasnú sídlo sa nachádza na ulici Robotnícka 1/G v priemyselnej zóne v centre Martina, kde sa spoločnosť presťahovala v októbri 2008. Nevyhovujúce skladové priestory a znemožnený prístup pre kamiónovú dopravu bol dôvod na zmenu sídla. Tovar dovážaný prevažne na veľkých autách nevošiel do dvora a tovar sa musel ručne skladať a nosiť.

2.2 Organizačná štruktúra

Ako už bolo spomínané, firma GARANT MARTIN, s. r. o. má dvoch spoločníkov, ktorí sa podieľajú na riadení spoločnosti rovnakým dielom. Obaja môžu samostatne konať v mene spoločnosti. V kancelárskych priestoroch však pôsobí len pán Bodorik. Pán Krampol vykonáva obchodnú činnosť prostredníctvom svojej firmy Garant Olomouc, s. r. o., ktorá sa nachádza na území Českej republiky, konkrétne v Olomouci, ako je už z názvu firmy poznateľ. Konatelia sa venujú hlavne obchodnej činnosti, udržiavaniu vzťahov so stálymi zákazníkmi a nadväzovaniu nových obchodných vzťahov s potenciálnymi zákazníkmi. Ďalej ponúkajú nový tovar, venujú sa servisu, bezplatným konzultáciám a poradenstvu.

Počet zamestnancov sa v dlhodobom časovom horizonte nemení a čo do počtu zamestnancov sa jedná o malú firmu, v ktorej pracujú štyria zamestnanci, vrátane dvoch konateľov. Kancelárske priestory sú rozdelené na obchodný úsek, ekonomicko-technický úsek a sklad.

V obchodnom úseku pôsobí konateľ firmy. Medzi jeho hlavnú náplň práce patria predovšetkým:

- riadenie obchodných a ekonomických činností,
- dohľad nad obchodom a poskytovaní služieb,
- tvorba stratégií a identifikácia obchodných príležitostí,
- rozhodovanie, schvaľovanie a podpisovanie zmlúv,
- vyjednávanie obchodných podmienok,
- výber a komunikácia s dodávateľmi,
- udržiavanie vzťahov so stálymi a kľúčovými zákazníkmi,
- vyhľadávanie a nadväzovanie kontaktov s novými zákazníkmi,
- ponuka nového tovaru,
- záručný a pozáručný servis,
- konzultácie a poradenstvo,
- riadenie, vedenie, motivácia a hodnotenie zamestnancov,
- reprezentácia firmy,
- a iné.

V ekonomicko-technickom úseku pracuje ekonómka a servisný technik. Náplň práce ekonómky je prevažne tvorená týmito činnosťami:

- zabezpečenie administratívnych úloh (vedenie agendy spoločnosti, firemná korešpondencia, jej evidencia),
- evidencia internej a externej komunikácie,
- spracovanie telefónnej, emailovej a poštovej komunikácie,
- práca s firemnou dokumentáciou (príprava, evidencia a archivácia zmlúv, riešenie obchodných listov),
- preberanie objednávok, informovanie o stave ich spracovania,
- podávanie informácií o dostupnosti a cenách tovaru,
- spracovanie personálnej agendy, fakturácie, pokladničných dokladov,
- správa a evidencia účtovnej agendy, oceňovanie, evidencia a zaúčtovanie majetku,
- účtovanie služobných ciest, stravných lístkov,
- vykonávanie pokusov o zmier (upozorňovanie na nezaplatené faktúry, upomienky),
- riešenie a spracovanie reklamácií,

- príprava podkladov pre DPH, plnenie daňových povinností, zastúpenie spoločnosti v konaní s daňovými úradmi,
- kontakt s bankou, príprava prevodných príkazov, kontrola bankových výpisov, zaúčtovanie bankových dokladov,
- vedenie pokladne,
- príprava ekonomických správ, výkazov a analýz,
- dohľad nad vyplatením dodávateľov, účtovanie odberateľských faktúr,
- a iné.

Servisný technik sa zaoberá:

- zabezpečením záručného a pozáručného servisu,
- zabezpečením údržby a revízií,
- montážnymi prácami,
- poradenstvom v oblasti odstraňovania porúch a vhodných technológií vzhľadom na potreby a požiadavky zákazníka,
- konzultáciami so zákazníkmi o predchádzaní, znižovaní alebo eliminácii rizika vzniku porúch,
- školením zákazníka a jeho pracovníkov,
- zisťovaním príčin porúch na tovare,
- posudzovaním oprávnenosti reklamácií a informovaní firmy o reklamáciách,
- návrhom na objednanie nefunkčných alebo poškodených súčiastok,
- vystavovaním montážneho listu, záručného listu a zápisu o školení,
- ponukou, ukážkou a rozvozom tovaru,
- a iné.

2.3 Portfólio poskytovaných služieb

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. sa zaoberá komplexnou činnosťou v oblasti tepelnej techniky a úpravy vody. Poskytuje širokú škálu služieb, od vypracovania návrhu, projektu, dodania technológie vrátane montáže a revízií až po záručný a pozáručný servis. Z oblasti tepelnej techniky sa venuje hlavne výstavbe kotolní na výrobu pary, inštalácii parných kotlov a vyvíjačov pary. Okrem výstavby kotolní sa zaoberá i špeciálnymi technológiami ako sú ohrievače termooleja ako primárneho výhrevného média v hlavných okruhoch s ohrevom do teploty 300°C pri nízkom tlaku oleja. Ponúkané služby sú vždy v rozsahu podmienok

a požiadaviek zákazníkov. Ďalej sa spoločnosť venuje i oblasti úpravy vody a zmeny kvality vody.

Domácnosti využívajú služby firmy pre úpravu studničnej vody na pitné účely v oblastiach, kde nie je mestský vodovod a domácnosti sú nútené zaobstarať si vodu prostredníctvom vlastnej studne.

Spoločnosť rieši úpravu nevyhovujúcej studničnej vody na pitné účely pre rodinné domy, hotely, penzióny, chaty a rôzne ďalšie prevádzky. Z kontaminovanej studničnej vody sa odstraňujú tvrdosť, dusičnany, železo, mangán a ostatné fyzikálne a chemické ukazovatele, nevyhovujúce „Nariadeniu vlády Slovenskej republiky č. 496/2010 Zb. z., ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 354/2006 Zb. z., ktorým sa ustanovujú požiadavky na vodu určenú na ľudskú spotrebu a kontrolu kvality vody určenej na ľudskú spotrebu“. Ďalšia úprava je dezinfekcia vody pri nevyhovujúcom mikrobiologickom a biologickom ukazovateli, ktorých hodnoty musia vyhovovať rovnakému nariadeniu vlády.

Zmäkčovanie vody prebieha v zmäkčovacom zariadení, kde sa odstraňuje vápnik a horčík. Tieto dva prvky vytvárajú vodný kameň. Na zníženie tvrdosti vody je potrebné tieto prvky vo vode znížiť (u pitnej vody), respektíve úplne odstrániť (u vody pre technické účely).

Ak dusičnany presahujú vo vode hodnotu 50 miligramov na liter (pre dospelého jedinca), je potrebné odstrániť, prípadne znížiť obsah dusičnanov, aby vyhovoval norme o pitnej vode.

Železo a mangán sú chemické prvky, ktoré ovplyvňujú senzorické vlastnosti vody (chuť, farbu, zápach, zákal a priehľadnosť). Aj tieto prvky sa odstraňujú z vody prostredníctvom špeciálneho filtračného média.

Neupravená studničná voda môže obsahovať koliformné baktérie, enterokoky, escherichia coli, kultivovateľné mikroorganizmy, bičíkovce, vláknité baktérie a živé organizmy. Spoločnosť GARANT MARTIN sa venuje dezinfekcii kontaminovanej vody prostredníctvom zariadení, využívajúcich technológiu UV žiarenia.

Pre podniky je poskytovaná úprava úžitkovej vody pre priemyselné účely, ktorá je odlišná pre chladiace systémy, teplovodné systémy a parné systémy. U všetkých troch je prvoradé zmäkčenie vody. Ďalšia chemická úprava je rozdielna vzhľadom na oblasť použitia vody. Je dôležité, aby boli naplnené všetky podmienky príslušnej STN normy, ktorá stanovuje technické požiadavky na vlastnosti vody. Musí mať vhodné parametre, aby v kotloch a ostatných častiach sústavy nevznikali usadeniny a korózie, a bola zabezpečená dostatočná životnosť parného zariadenia. Napájacia a prídavná voda je upravovaná zmäkčením a chemickou úpravou. Dávkovanie príslušnej chémie závisí od typu systému.

Rozsah ponúkanej technológie na úpravu vody je i v tomto prípade vždy navrhovaný podľa jednotlivých podmienok a parametrov vody k maximálnej spokojnosti zákazníka.

Medzi hlavných zákazníkov patria výrobné podniky z týchto oblastí:

- Potravinárstvo – výroba cukroviniek, mliečnych výrobkov a syrov, sýtených a nesýtených nápojov, mäsových výrobkov, pekárenských výrobkov.
- Zdravotníctvo – nemocnice.
- Chemický priemysel – výroba čistiacich prípravkoch, kozmetiky a podobne.
- Textilný priemysel – výroba textílií a odevov, čistiarne, pracovne.
- Gumárenský priemysel – výroba pneumatík.
- Papierenský priemysel – výroba vlnitej lepenky, kartonáže a obalov.
- Stavebníctvo – výroba izolačného materiálu.

V týchto podnikoch sa úpravne vody, parné kotle a vyvíjače pary zvyčajne používajú na zohrievanie a roztápanie materiálu a surovín, žehlenie, pranie, prípadne na úpravu vody pre technické účely.

Spoločnosť dodáva technológiu a poskytuje záručný a pozáručný servis, revízie a poradenstvo, montáž, prípadne zabezpečí montáž dodávateľským spôsobom.

Spoločnosť pôsobí na domácom i zahraničnom trhu, predovšetkým však na Slovensku a v Českej republike.

2.3.1 Ponúkaný tovar

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. je pre Slovenskú republiku zástupcom týchto spoločností:

- Clayton of Belgium N.V. (Belgicko),
- Garioni Naval SPA (Taliansko),
- Riello SPA (Taliansko),
- Rotondi Group Srl (Taliansko),
- Speck Triplex GmbH (Nemecko),
- Kurita Europe GmbH (Nemecko),
- Pentair International S.A.R.L.

Podnik dodáva tieto technológie:

- parné a teplovodné kotly (Garioni Naval),
- vyvíjače pary (Garioni Naval, Rotondi),
- parné generátory (Clayton),

- kotly na ohrev termooleja (Clayton, Garioni Naval),
- horáky (Riello),
- úpravne vody (Fleck),
- piestové vysokotlakové čerpadlá (Speck Triplex),
- spotrebný tovar (chémia, tabletová soľ, filtračné hmoty a vložky, náhradné diely).

3 Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia

3.1 Základné pojmy

3.1.1 Stratégia a strategický manažment

Stratégia je podľa Sedláka (2008) definovaná ako vedomé stanovenie základných cieľov podniku dlhodobého charakteru. Zároveň však ide i o určenie krokov, poradia, v akom budú činnosti zrealizované, aby umožnili čo najrýchlejšie splniť vytýčené ciele. Ďalej i rozmiestnenie a prerozdelenie zdrojov potrebných na splnenie týchto cieľov. Plánovanie je preto veľmi dôležitou súčasťou strategického procesu.

Podľa Mintzberga (1978) však stratégie môžu vznikať v organizáciách i bez predošlého úmyslu, ako výsledok procesov vo vnútri organizácii. Stratégia teda nie je len úmysel či plán spoločnosti, ale i jej skutočné konanie a výsledky, ktoré takéto konanie vyvoláva.

Predpokladá sa preto, že stratégie spoločností sú zložené nielen z plánovaného postupu činností s úmyslom splnenia dlhodobých cieľov, ale aj z úspešných stratégií, ktoré sa náhodne objavujú v organizáciách.

Stratégie a ich vytváranie sú súčasťou *strategického manažmentu*, ktorý sa skladá z niekoľkých hlavných častí, zobrazujúcich postupnosť krokov (Afuah, 2009). Ide hlavne o tieto fázy:

- definovanie poslania podniku a formulácia hlavných cieľov,
- skúmanie externého a interného prostredia,
- výber dlhodobých cieľov a stratégií,
- implementácia dlhodobých cieľov a stratégií,
- kontrola plnenia strategického plánu,
- hodnotenie plnenia strategického plánu.

Proces strategického manažmentu zahŕňa celý podnik. Ak sa podnik zaoberá viacerými rozličnými podnikateľskými oblasťami, nazývanými i predmety podnikania, zvyčajne existujú tri primárne úrovne strategického manažmentu. Týmto úrovniám manažmentu zodpovedajú tri základné úrovne stratégií:

- stratégia na úrovni podniku,
- stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky na základe určitého predmetu podnikania,
- funkčné stratégie.

Organizačný základ *strategického manažmentu a stratégie na úrovni podniku* predstavuje vrcholový manažment podniku, napríklad predstavenstvo, dozorná rada, prezident

spoločnosti alebo generálny riaditeľ a vedúci pracovníci. Úlohou strategického manažmentu je stanoviť poslanie a ciele organizácie, určiť oblasť (predmet) pôsobnosti podnikania, prerozdeliť zdroje pre jednotlivé predmety podnikania, sformulovanie a implementácia stratégií, kontrola a zabezpečenie ich plnenia. Zameranie stratégií je dlhodobého charakteru, zvyčajne v rozpätí troch až piatich rokov, nevylučuje sa však i dlhší časový horizont.

U *strategického manažmentu a stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky* je za podnikateľskú jednotku považovaný organizačný útvar, ktorý pôsobí v určitej oblasti podnikania.

Ide o uzavretú organizačnú jednotku s vlastnými funkčnými útvarmi, ako napríklad útvary výroby, marketingu, financií, ľudských zdrojov, výskumu a vývoja a iných. U väčších spoločností so širšou oblasťou pôsobnosti (s niekoľkými predmetmi podnikania) to zodpovedá divíziám.

Manažment podnikateľských jednotiek pozostáva z vedúcich pracovníkov (vedúci jednotlivých divízií) a štábu. Strategickou úlohou manažmentu je zmeniť smer a úmysel vývoja podniku, ktorý bol stanovený na úrovni celého podniku. Ďalej i prispôsobenie fungovania útvaru zmenám, vyvolaných uplatňovaním konkrétnych stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky. Manažment spoločnosti sa zameriava na súťaž v príslušnej oblasti podnikania, ktorá je vymedzená stratégiou podniku. Zameranie stratégií je strednodobého charakteru, najčastejšie v rozpätí jedného až troch rokov.

U *funkčných stratégií* nesú funkční manažéri zodpovednosť za špecifické podnikateľské funkcie, ako napríklad za nákup, výrobu, predaj, marketing, výskum, ľudské zdroje a podobne. Manažéri sú zodpovední za vypracovanie náležitých funkčných stratégií. Tým prispievajú k naplneniu strategických cieľov určených na úrovni podnikateľskej jednotky i na úrovni celého podniku. Manažéri zodpovedajú i za implementáciu stratégií. Zameranie stratégií je krátkodobej povahy, prevažne do jedného roka (Ackermann a Eden, 2011).

V *podnikoch s jedným predmetom podnikania* nesie zodpovednosť za určenie stratégií vedenie podniku. To znamená, že strategický manažment na úrovni podnikateľskej jednotky je totožný s manažmentom na úrovni podniku. V takom prípade existujú len dve úrovne stratégií:

- stratégia podnikateľskej jednotky, ktorá je zároveň i stratégiou podniku,
- funkčné stratégie.

Stratégie v organizácii sú nevyhnutne vypracovávané pracovníkmi, ktorí tento proces riadia. Sú to zvyčajne strategickí manažéri, jednotlivci, ktorí sú zodpovední za celkovú výkonnosť spoločnosti alebo za jeden uzavretý celok, napríklad divíziu.

Strategickí manažéri sa však líšia od funkčných manažérov. Zatiaľ čo strategickí manažéri dohliadajú na operácie, týkajúce sa podniku ako celku, funkční manažéri nesú zodpovednosť za individuálne podnikateľské funkcie.

3.1.2 Formulácia dlhodobých cieľov a stratégií podniku

Pri strategickom rozhodovaní sú podľa Sedláka (2008, s. 168) najvýznamnejšie tieto základne časti strategického výberu:

- dlhodobé ciele,
- stratégia na úrovni podniku
- stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek.

Z pohľadu strategického manažmentu sa zdá, že strategický výber predstavuje postupnosť voľby dlhodobých cieľov a stratégií. V skutočnosti však tento proces prebieha simultánne. Voľby dlhodobých cieľov, príležitostí a stratégií sú navzájom závislé, a preto prebiehajú v podstate v tom istom čase.

Ciele dlhodobého časového horizontu sú výsledky, o ktorých splnenie sa organizácia usiluje v období niekoľkých budúcich rokov, zvyčajne v časovom úseku piatich rokov. Spoločnosť pritom vychádza z úvahy, že krátkodobé maximalizovanie zisku je zriedkavo vhodným riešením pri podpore budúceho rastu ziskovosti podniku.

Podľa Pearca II a Robinsona Jr. (1988, s. 245-246), manažéri pri strategickom plánovaní na dosiahnutie dlhodobej prosperity väčšinou stanovujú dlhodobé ciele v siedmich oblastiach:

- ziskovosť vyjadrená ziskom pripadajúcim na akciu alebo návratnosťou majetku,
- produktivita a zdokonalenie systémov,
- konkurenčné postavenie na trhu (relatívny podiel),
- rozvoj zamestnancov,
- zamestnanecké vzťahy,
- vodcovstvo v technologickom rozvoji,
- zodpovednosť voči verejnosti.

Stratégie na úrovni podniku sú považované za nástroje na usmernenie hlavných činností podniku s úmyslom dosiahnuť dlhodobé ciele. Sú zamerané na rozvoj podniku ako celku a ich hlavnou úlohou je tvoriť portfólio oblastí pôsobnosti podniku, určiť v akom odvetví alebo odvetviach výroby a služieb sa bude podnik pohybovať a na akých trhoch bude pôsobiť.

Členenia stratégií na úrovni podniku sa v literatúre líšia, podľa orientácie ich však môžeme rozčleniť na tieto základne skupiny:

- a) ofenzívna (rastová) stratégia,
- b) stabilizačná stratégia,
- c) útlmová stratégia,
- d) kombinovaná stratégia.

Rastová (ofenzívna) stratégia reprezentuje progresívny druh stratégie, ktorý sa zameriava na úspech organizácie a rast objemu produkcie. Ide o stratégiu ziskovej expanzie (Sedlák, 2008).

Cieľom *stabilizačnej stratégie* je snaha o udržanie súčasného poslania a cieľov podniku bez výrazných zmien v strategickom smerovaní spoločnosti a udržať jej postavenie na trhu. Táto stratégia je uplatňovaná dominantnými podnikmi v nasýtených, zrelých, rozvinutých oboroch a malými rodinnými firmami. Je vhodná i pri nepriaznivom vývoji podnikového okolia, napríklad v čase ekonomickej recesie.

Útlmovú stratégiu, ktorá sa označuje aj ako stratégia obmedzenia, je vhodné použiť ak zisk podniku klesá. Klesanie môže mať rôzne vonkajšie i vnútorné príčiny. Pri poklese výkonov podniku stratégia reaguje obmedzením, ktoré spočíva v redukcii rozsahu a šírky úsilia spoločnosti, predovšetkým ale slabých oblastí podnikania. Jej cieľom je reštrukturalizácia, obmedzenie alebo eliminácia určitých podnikových činností, ktorými sa zastaví ďalší pokles, predchádza sa horšiemu vývoju a spoločnosť sa tak vracia k ziskovosti (Sedlák, 2008).

Kombinovanú stratégiu môžu využívať podniky s mnohými predmetmi podnikania, odlišnými výrobkami alebo skupinami zákazníkov. Organizácie môžu v rovnakom čase používať rozličné stratégie. Okrem toho môže mať podnik v rozličných obdobiach vývoja odlišné úlohy, a preto sa stratégie môžu meniť.

Vypracovanie **stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek** je dôležité pre podniky, ktorých cieľom je bez ohľadu na ich veľkosť získať konkurenčných výhod, podávanie lepšieho výkonu v porovnaní s ich súpermi, dosahovanie nadpriemerného výkonu a zabezpečenie maximalizácie dlhodobej ziskovosti spoločnosti.

Takáto stratégia je výsledkom procesu zladovania príležitostí a hrozieb v prostredí so silnými a slabými stránkami vo vnútri podniku. Je tvorená rozhodovaním o tom, ktoré výrobky a služby má firma ponúkať, na ktoré trhy sa má sústrediť, akú technológiu využívať, na akú spôsobilosť sa má zamerať a aké investície sú k tomu potrebné.

Sedlák (2008) tvrdí, že existujú tri základné druhy konkurenčných stratégií, ktoré predstavujú rôzne spôsoby konkurencie a platia pre podniky vo všetkých odvetviach. Sú to:

- stratégia nákladového vodcovstva,
- stratégia diferenciacie,
- stratégia špecializácie.

Cieľom stratégie nákladového vodcovstva je prekonanie konkurencie výrobou tovarov a poskytovaním služieb s nižšími nákladmi, než majú konkurenti. V dôsledku nižších nákladov môže podnik predávať svoje výrobky za nižšie ceny a dosahovať rovnakú úroveň zisku ako jeho súper. Ak však predáva za rovnaké ceny, zásluhou nižších nákladov dosahuje vyšší zisk. V prípade, že nastane cenová vojna a podniky začínajú s cenovou konkurenciou, nákladový vodca jej bude schopný odolávať lepšie, ako ostatné podniky. V oboch prípadoch však nákladový vodca dosahuje nadpriemerný zisk (Sedlák, 2008).

Kombináciou výberu výrobku, trhu a osobitnej spôsobilosti môže podnik nadobudnúť postavenie nákladového vodcu a získať tak konkurenčnú výhodu prostredníctvom minimalizácie nákladov. V takomto prípade je vystavený nebezpečenstvu, akým je schopnosť konkurentov nájsť výrobné metódy, prinášajúce minimalizáciu nákladov, alebo najímanie lacnejšej pracovnej sily.

Stratégie diferenciacie sa vyznačuje tým, že sa firma snaží dosiahnuť konkurenčnú výhodu a vytvoriť výrobok alebo poskytnúť službu s vlastnosťami, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov spôsobom, akým konkurenti nie sú schopní zabezpečiť. V takomto prípade predáva svoje výrobky za individuálnu cenu, ktorá je spravidla vyššia ako cena nákladového vodcu. Spotrebiteľ cenu akceptuje, pretože verí v kvalitu výrobku a služby. Vyššie ceny umožňujú dosiahnuť nadpriemerný zisk bez toho, aby došlo k zníženiu nákladov. Cena výrobku je stanovená v takej miere, ako trh znesie. Pri tejto stratégii je rozhodujúca jedinečnosť. Podnik využívajúci stratégiu diferenciacie sa usiluje o odlišnosť v rôznych dimenziách, predovšetkým však u výrobkovej diferenciacie, a svoj produkt ponúka rozličným zákazníkom. Nevýhodou je, že konkurenti sú schopní veľmi ľahko napodobniť diferencovaný výrobok.

Cieľom špecializačnej stratégie je orientácia podniku na región alebo lokalitu, na určitý typ zákazníkov (podľa veku, vzdelania, finančného zabezpečenia a pod.), na konkrétny druh výrobkov (bezlepkové potraviny, luxusné autá, šperky, oblečenie a iné).

Konkurenčnú výhodu podniku predstavujú osobitné spôsobilosti, ktoré ho ochraňujú pred konkurentmi dovtedy, kým je schopný poskytovať výrobky a služby, ktoré oni nemôžu. Spoločnosť tak získava moc nad kupujúcimi, ktorí nemajú možnosť kúpiť si tento výrobok

alebo služby nikde inde. Výrobné náklady spoločnosti často presahujú náklady ostatných podnikov v odvetví a znižujú ziskovosť, pretože výroba je zameraná na výrobky v malom množstve. Nevýhody predstavujú i neustále technologické zmeny, inovačný vývoj a zmeny zákazníckych preferencií. Podnik je zraniteľný voči útokom súperov a neustále musí brániť svoju oblasť činnosti.

3.2 Analýza externého a interného prostredia podniku

Na úspech stratégií má vplyv množstvo faktorov. Aby však bola stratégia úspešná, je nevyhnutné tieto vonkajšie i vnútorné faktory, ktorým je podnik vystavený, zladať a využiť prinášajúce výhody i nevýhody. Externé prostredie je len ťažko ovplyvniteľné, je však možné reagovať na tieto pozitívne i negatívne vplyvy. Interné prostredie sa týka vnútra podniku a pomocou analýzy svojich silných a slabých stránok môže podnik ovplyvňovať dianie svojím rozhodovaním a konaním (Papula, 1993).

3.2.1 Skúmanie externého prostredia

Neodmysliteľným predpokladom pre úspešnosť podniku je súlad jeho stratégie s vonkajším (externým) prostredím. Je potrebné ho identifikovať, analyzovať, sledovať trendy jeho vývoja a reagovať naň prijatím vhodnej stratégie.

Primárnym poslaním skúmania vonkajšieho prostredia je identifikovanie externých strategických faktorov, ktoré sa nazývajú príležitosti a hrozby.

Vonkajšie prostredie sa člení na dve vzájomne súvisiace prostredia:

- odvetvové, bezprostredné prostredie podniku,
- makroekonomické prostredie podniku.

3.2.2 Analýza makroekonomického prostredia

Makroekonomické prostredie je vonkajším, externým okolím, ktoré sa skladá zo všetkých odvetví a podnikov v danej ekonomike. Pôsobí na všetky organizácie v rovnakej miere, hoci dôsledky jeho pôsobenia sa môžu prejavovať v jednotlivých spoločnostiach rôzne. Mnohé faktory sa neustále menia a vznikajú nové príležitosti a hrozby. Význam týchto faktorov, predpokladaný vývoj, zmeny v budúcnosti a vplyv na podnik musia poznať predovšetkým vrcholoví manažéri (Sedlák, 2008).

Medzi významne zložky makroekonomického prostredia patria:

- vývoj a stav ekonomiky,
- politické a legislatívne prostredie,
- vedecko-technické prostredie,
- kultúrne a sociálne prostredie,
- demografické prostredie,
- ekologické prostredie.

Vývoj a stav ekonomiky je tvorený skupinou dôležitých vplyvov, medzi ktoré patria vývoj úrokových mier, trend ekonomického rastu, hospodárska politika, vývoj menových kurzov, miera inflácie, miera nezamestnanosti, úroveň minimálnych a priemerných miezd a podobne. Vplyv týchto faktorov môže pre podnik predstavovať nové príležitosti, ale zároveň i nesmierne hrozby. Zmeny, ktoré v tejto oblasti prebiehajú, sú do značnej miery závislé od zmien v politike a legislatíve, preto ich predpovedanie je náročné.

Politické a legislatívne prostredie ovplyvňuje podnik prostredníctvom stability vlády, politickej situácie, formulácie a uplatňovania zákonov a noriem, zahranično-obchodných vzťahov, daňovou politikou, protimonopolnou politikou a podobne.

Vedecko-technické prostredie sa neustále mení a rozvíja. Vplyvy v tomto prostredí prinášajú organizácii mnoho nových príležitostí, ale predstavujú i neustále nebezpečenstvo nezachytenia ich vývoja. Vedecko-technické vplyvy pôsobia na vznik a rozvoj celých odvetví, zároveň ovplyvňujú aj stav v ich vnútri. Patria medzi ne stav a podpora vedy, techniky a výskumu, patenty, nové technológie, inovačné cykly a podobne.

Kultúrne a sociálne prostredie ovplyvňuje organizácie prostredníctvom spoločenského usporiadania, životného štýlu, životnej úrovne, zaužívanej kultúry, etických noriem, zvyklostí a tradícií.

Vplyvy *demografického prostredia* predstavujú počet, štruktúra a mobilita populácie, pracovná kvalifikácia, vzdelanie, vekové zloženie obyvateľstva.

Skúmanie prebieha v rámci celého podniku. Makroekonomické prostredie vplýva na všetky subjekty rovnako, preto sa vykonáva na úrovni celého podniku, poskytuje jednotné informácie pre všetky podnikateľské jednotky a informuje o vplyve strategických faktorov pre podnikovú stratégiu.

Jednotlivé prvky sú však väčšinou mimo priamej kontroly podnikov. Trendy však majú hlboký význam na šírku príležitostí a hrozieb pre organizácie.

3.2.3 Analýza odvetvového prostredia

Odvetvové prostredie je tvorené prvkami, ktoré priamo ovplyvňujú činnosť podniku. Sú to predovšetkým dodávatelia, konkurenti a zákazníci. Ide o skupinu podnikov, ktoré ponúkajú vzájomne plne zastupiteľné výrobky a služby, uspokojujúce špecifické potreby zákazníkov. Toto prostredie sa viaže ku konkrétnemu odvetviu alebo oboru výroby a trhu kde podnikateľská jednotka pôsobí.

Pri skúmaní prostredia pre zabezpečenie dobrého výsledku je nutné hlavne porozumieť silám, ktoré formujú konkurenciu. Úlohou odvetvovej analýzy prostredia je identifikácia konkurenčných síl a na ich základe odhaliť príležitosti a hrozby, s ktorými sa organizácia môže stretnúť.

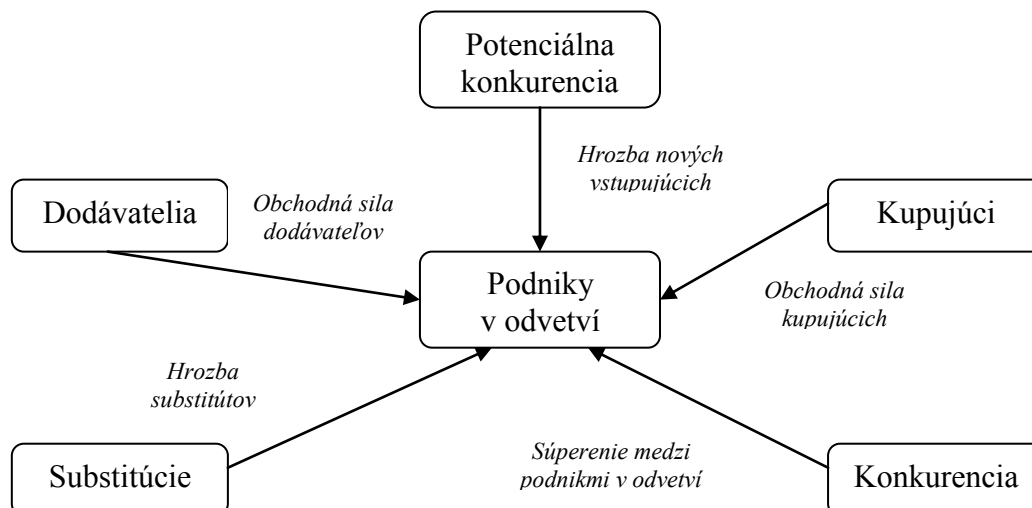
a) Porterov model piatich síl

Na analýzu konkurencie v odvetví sa môže použiť model piatich síl (obr. 3.1), ktorého koncept vypracoval harvardský profesor Michael E. Porter. Tento model pomáha manažérom pri analýze konkurenčného prostredia v odvetví a predstavuje osvedčený a prehľadný postup. Umožňuje ľahšiu orientáciu v konkurenčnom prostredí podniku a identifikáciu existujúcich príležitostí a hrozieb, ktoré sú charakteristické pre dané odvetvie (Papula, 2008).

Sústredzuje sa na týchto päť síl, vytvárajúcich v odvetví konkurenciu:

- riziko vstupu nových, potenciálnych konkurentov do odvetvia,
- rozsah súperenia medzi firmami existujúcimi v odvetví,
- kúpna sila zákazníkov,
- obchodná sila dodávateľov,
- možnosť substitúcie výrobkov.

Obr. 3.1 – Porterov model piatich síl (Afuah, 2009, s. 337)



Riziko vstupu novej konkurencie do odvetvia sa týka podnikov, ktoré v danom odvetví nepôsobia, ale v prípade, ak by sa do neho rozhodli vstúpiť, sú schopné im konkurovať. Za potenciálnu konkurenciu je možné považovať podniky z príbuzných odvetví, ktoré používajú obdobné technológie alebo vlastnia kapitál pre vstup do nových odvetví. Riziko predstavuje pravdepodobnosť vstupu a závisí od výšky bariér, ktorým nové podniky pri vstupe čelia. Môžu to byť lojálnosť zákazníkov k značke, investičná náročnosť, prístup k distribučným kanálom, úspory z rozsahu výroby, vládne a zákonné bariéry a iné. Čím sú prekážky nižšie, tým je riziko vstupu vyššie, a naopak. Pri malej pravdepodobnosti vstupu majú existujúce podniky výhodu, ktorú môžu využiť napríklad zvýšením ceny a dosiahnuť tak vyššieho zisku (Afuah, 2009).

Rozsah súperenia medzi firmami je miera konkurenčnej štruktúry odvetvia, podmienok dopytu a bariér existujúcich v odvetví. Závisí od počtu a veľkosti konkurentov, diverzifikácie výrobkov a služieb. Pri nevýraznom, slabom stupni konkurenčnej sily majú podniky príležitosť zvyšovať ceny a dosahovať vyšší zisk. V prípade vysokej rivality medzi konkurentmi predstavuje sila výraznú hrozbu pre ziskovosť podnikov. Nekompromisné podmienky dopytu zmierňujú konkurenciu a vytvárajú príležitosti na expanziu podnikov (Sedlák, 2008).

Zákazníci a ich kúpna sila môžu znamenať pre firmu konkurenčnú hrozbu. Presadzovaním svojich záujmov vytvárajú nátlak na zníženie ceny, zvýšenie kvality výrobkov a služieb, na termíny dodávok a to všetko pri daných, nezmenených cenách. Opakom sú slabí kupujúci. Vznikajú tak rôzne príležitosti. Odberatelia majú najvýraznejšiu silu v prípade, keď podnik závisí od nich, ale oni nie sú závislí od firmy.

Dodávatelia môžu predstavovať ohrozenie, keď sú schopní zvýšiť ceny alebo znížiť kvalitu dodávaných surovín, energie, materiálu, ľudských zdrojov alebo finančných zdrojov. Dodávatelia sú najvplyvnejší vtedy, keď od nich podnik závisí. Takýto stav vzniká, keď kľúčový dodávaný produkt nemá substitučné výrobky alebo dodávateľ prostredníctvom vertikálnej integrácie vstúpi do odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Dodávateľ sa stane konkurenciou a snaží sa preto tvrdo rokovať o obchodných podmienkach.

Existencia značnej substitúcie vytvára pre podnik podmienky konkurenčnej hrozby. Čím sú si substitučné výrobky bližšie, tým je cena nižšia. Pri malej možnosti substitúcie výrobkov má spoločnosť príležitosť zvýšiť ceny a dosiahnuť tak dodatočný zisk.

3.2.4 Skúmanie interného prostredia

Pre úspešnosť podniku je potrebné nielen zladiť stratégie s podmienkami vonkajšieho prostredia a využiť výhody, ktoré prinášajú príležitosti, minimalizovať pôsobenie hlavných hrozieb, ale súčasne vytvoriť predpoklady na využitie tržných príležitostí za pomoci rozhodujúcich vnútorných síl spoločnosti. Požiadavky na zdroje a spôsobilosť podniku však musia byť realistické. Toto skúmanie zabezpečuje interná analýza, pomocou ktorej sa zisťujú strategicky dôležité silné a slabé stránky podniku, na ktorých zakladá svoju stratégiu.

Interná analýza je síce náročná, ale nevyhnutná. Zabezpečuje sa určením kľúčových vnútorných faktorov a ich hodnotením. Diagnostika kľúčových silných a slabých stránok podniku môže byť vykonaná dvoma prístupmi:

- funkčný prístup,
- prístup hodnotového reťazca.

Pri funkčnom prístupe podnik skúma silné a slabé stránky prostredníctvom jednotlivých funkcií, ktoré sú napríklad financie, marketing, personalistika, výroba a podobne. Počet závisí od odvetvia pôsobnosti, tržného segmentu alebo životného cyklu výrobku. Interná analýza by sa mala sústrediť len na niektoré z nich. Odporúča sa identifikácia skôr menšieho počtu faktorov. Manažéri hľadajú najkritickejšie faktory pre úspech v určitej konkurenčnej oblasti. Tie sa môžu líšiť i medzi podnikmi z toho istého odvetvia a stratégia môže spočívať v rozličnej vnútornej sile.

Ďalším prístupom pri určovaní silných a slabých stránok podniku je prístup na základe hodnotového reťazca. Ide o skúmanie činností, ktoré pridávajú hodnotu. Tento koncept vypracoval Michael E. Porter a podľa neho nie je možné pochopiť a poznať konkurenčnú výhodu, ak sa na podnik pozeráme ako celok. Jej zdrojom je mnoho iných samostatných činností. Preto je nutné skúmať všetky aktivity spoločnosti. Základným nástrojom pre skúmanie je hodnotový reťazec.

Po stanovení kľúčových interných faktorov je nutné ohodnotiť silné a slabé stránky, ktoré sa týkajú príležitostí podniku v súčasnom i budúcom konkurenčnom prostredí. Hodnotenie dôležitých interných faktorov a činností prinášajúcich hodnotu prebieha podľa Sedláka (2008, s. 164) v nasledujúcich štyroch krokoch:

- porovnanie s minulou výkonnosťou podniku,
- hodnotenie štádia vývoja výrobku a trhu,
- porovnanie s konkurenciou,
- porovnanie s kľúčovými faktormi príslušného odvetvia.

Identifikácia silných a slabých stránok podniku len na základe predošlých skúseností môže byť nedostatočná a nebezpečná. Podmienky pre úspech jednotlivých výrobkov sa neustále menia a vyvíjajú. Pri určení silných a slabých stránok je veľmi dôležité porovnať stav so súčasnými i potenciálnymi konkurentmi. Porovnaním sa podnik môže vyhnúť tomu, aby si zvolil stratégiu, s ktorou nebude môcť konkurenčne obstáť.

Vnútorne spôsobilosti podniku sú hodnotené pomocou mnohých kvantitatívnych nástrojov, ktoré umožňujú merať efektívnosť organizácie podľa každého významného faktora a zároveň pomocou komparatívnej analýzy porovnať s konkurenciou a minulými skúsenosťami podniku. Kvantitatívne metódy však nie sú vhodné pri všetkých interných faktoroch, preto na ich hodnotenie môže byť vhodný úsudok účastníkov.

3.3 Metódy strategickej analýzy a strategického výberu

Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti umožňuje určiť mnoho príležitostí i hrozieb. Ďalšou fázou je strategická voľba, príprava kombinácie dlhodobých cieľov a hlavných stratégií (Fendek, 2008).

Existuje mnoho strategických metód, ktoré je možné využiť pri analýze externého a interného prostredia. Sú to napríklad tieto metódy:

- Porterov model piatich síl,
- PEST, SLEPT analýza,
- analýza atraktivity odvetvia,
- analýza zdrojov,
- analýza strategického postavenia podniku SPACE,
- BCG portfóliová matica,
- GE portfóliová matica,
- Benchmarking,
- SWOT analýza.

a) Porterov model piatich síl

Táto metóda slúži na analýzu vplyvov, ktoré pôsobia v odvetvovom prostredí podniku. Je vhodná pre veľké i malé spoločnosti s jedným alebo viacerými predmetmi podnikania. Vytvoril ju harvardský profesor Michael Porter, ktorý identifikoval päť síl, pôsobiach na podnik.

Princíp spočíva v zistení úrovne konkurencie medzi rivalmi v odvetví, v identifikácii hrozby vstupu nových podnikov na trh a bariér, ktorým by pri vstupe čelili. Ďalej i akú hrozbu predstavujú substitučné výrobky, aká je kvalita, cena, parametre. Zameriava sa na zistenie moci, akou disponujú zákazníci a dodávatelia.

b) PEST, SLEPT analýza

Touto metódou je možné preskúmať makroekonomické prostredie podniku. Zameriava sa na jednotlivé zložky ekonomiky, ktoré majú výrazný vplyv na podnik. Začiatkové písmena týchto faktorov predstavujú zloženie názvu analýzy.

Tieto faktory sú rozdelené do skupín:

- Sociálne – veľkosť a štruktúra obyvateľstva, mobilita, nezamestnanosť, životná úroveň, rovnoprávnosť pohlaví, vzdelávacie inštitúcie, kultúrne vyžitie.
- Legislatívne – existencia a novelizácie zákonov, noriem, nariadení, funkčnosť legislatívnych orgánov.
- Ekonomické – miera inflácie, nezamestnanosti, HDP, zmeny kurzov, hospodárska politika štátu.
- Politické – nestabilita vlády, vládnuca politická strana, štátne inštitúcie, vplyv politických predstaviteľov, vojnové konflikty.
- Technologické – štátna podpora výskumu, patenty, inovácie, vynálezy, objavy, životný cyklus výrobkov (Zich, 2007).

c) analýza atraktivity odvetvia

Pomocou tejto analýzy sa zhodnocuje príťažlivosť odvetvového prostredia, ktoré pre podnik predstavuje. Ako tvrdí Žufan (2013),¹ hodnotiaci proces atraktivity odvetvia sa môže týkať nasledujúcich faktorov prostredia:

- Faktory trhu – veľkosť trhu, veľkosť segmentov, cenová citlivosť, ročná miera rastu trhu, sezónnosť.
- Faktory konkurencie – typy konkurentov, miera koncentrácie, vstup a výstup firiem, podiel konkurencie na trhu, miera a typ integrácií.

¹ ŽUFAN, Pavel. *Metodika analýzy odvetví* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://uma.pef.mendelu.cz/cz/vav/gacr1>

- Finančné a ekonomické faktory – zisková marža, bariéry vstupu a výstupu, využitie kapacít.
- Socio-politické faktory – postoje spoločnosti, zákony a štátne zásahy, vplyv záujmových skupín.
- Technologické faktory – stabilita, komplexnosť, diferenciácia, patenty, autorské práva, potrebné produkčné technológie.

Na základe týchto kritérií je následne vyhodnotená atraktivita odvetvia formou matice. Hodnotenie prebieha prostredníctvom stanovenia konkrétnych faktorov, ktoré sú ohodnotené na bodovej stupnici 1 až 10 v závislosti od sily jednotlivých zložiek.

d) analýza zdrojov

Cieľom tejto analýzy je objektívne posúdenie zdrojov podniku, ktoré má k dispozícii. Pri analýze sa posudzuje ich štruktúra, kvalita, rozmiestnenie, veľkosť a unikátnosť, ktoré poskytujú konkurenčnú výhodu oproti rivalom v odvetví.

Presný rozsah skúmaných zdrojov sa líši u každej spoločnosti, môžu to však byť:

- Hmotné zdroje – stroje, zariadenia, dopravné prostriedky, budovy, pozemky, chovné stáda, materiál, tovar, výrobky.
- Nehmotné zdroje – patenty, licencie, softvér, know-how, povesť podniku, imidž, obchodná značka, obchodné tajomstvo.
- Ľudské zdroje – organizačná štruktúra, vzdelanie, motivácia, odmeňovanie.

e) SPACE analýza²

SPACE predstavuje akronym pre anglický výraz Strategic Position and Action Evaluation. Využíva sa k hodnoteniu vnútorného a vonkajšieho prostredia a poskytuje možnosť vytvorenia predstavy o vhodnej podnikateľskej stratégii.

Vonkajšie prostredie je skúmané pomocou kritérií:

- Stabilita prostredia – vplyvy technologických zmien, miera inflácie, cenová elasticita dopytu, existencia substitučných výrobkov.
- Príťažlivosť odvetvia – potenciál rastu, zisku, finančná stabilita, využitie zdrojov, bariéry vstupu do odvetvia.

² *SPACE Analysis* [online]. 2012 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/space-analysis>

Vnútorne prostredie je skúmané pomocou kritérií:

- Konkurenčná výhoda – podiel na trhu, životný cyklus produktov, kvalita výrobkov, úroveň inovácií, vernosť zákazníkov.
- Finančná sila – návratnosť investícií, likvidita, miera zadlženia, cash flow, obrat zásob.

Analýza je vyhodnotená prostredníctvom bodového ohodnotenia každého kritéria v rozmedzí 0 až 6 bodov. Každému faktoru jednotlivých kritérií je pridelený určitý počet bodov a celková hodnota kritéria je vypočítaná priemerom bodového ohodnotenia faktorov. Tie sú prenesené do pavučinového grafu, ktorý predstavuje grafické znázornenie výsledkov analýzy.

f) BCG portfóliová matica

BCG portfóliová matica je najľahšou a najrozšírenejšou metódou, ktorá vznikla v Boston Consulting Group. Uplatňuje sa hlavne u podnikov so širšou oblasťou pôsobnosti, viacerými predmetmi podnikania, tzv. portfóliom. Ide o podniky, ktoré vyrábajú niekoľko druhov výrobkov, poskytujú rozdielne služby, používajú viaceré technológie alebo pôsobia na niekoľkých trhoch (Sedlák, 2008).

Jej princíp spočíva v dvoch kritériách: na percentuálnej miere rastu na trhu a na relatívnom konkurenčnom postavení, teda podiele na trhu. Tieto kritéria sú hodnotené buď vysoko, alebo nízko. Matica je rozdelená na štyri sektory: hviezdy, dojné kravy, psy a otázniky.

BCG prístup je zameraný na určenie takej podnikovej stratégie, ktorá najlepšie zaistí vyvážené portfólio podnikateľských útvarov. Preto je vhodná pri stanovovaní stratégií na úrovni podniku ako celku. V ideálnom zložení portfólia by mali byť najpredávanejšie *dojné kravy* a *hviezdy*, malé *otázniky* a veľmi malí *psy* (Sedlák, 2008).

g) GE matica

Táto metóda je obdobou prístupu BCG matice, ktorá bola vypracovaná v General Electric. Hlavným cieľom je prostredníctvom tejto portfóliovej matice prekonať prekážky a obmedzenia, ktoré vznikli pri matici BCG. Mriežka sa skladá z väčšieho počtu faktorov, ktoré slúžia na stanovenie atraktivity odvetvia a postavenia podniku na trhu. Matica je preto rozčlenená na deväť sektorov a poskytuje podrobnejšie informácie o rozložení podnikového portfólia (Afuah, 2009).

h) Benchmarking³

Benchmarking je analýza, prostredníctvom ktorej je podnik neustále porovnávaný s najlepšou konkurenciou v odvetví. Prostredníctvom porovnania podnik získa informácie o filozofii konkurencie, stratégiách a úspešných krokoch, ktoré môže využiť k zlepšeniu efektivity vlastnej organizácie. Nejde však len o kopírovanie dobrých nápadov, ale o pochopenie a prispôsobenie získaných informácií pre podmienky konkrétnej spoločnosti.

Postup benchmarkingu:

- Plánovanie – sledované činnosti, zisťovanie slabých stránok, faktorov, výber najlepšej konkurencie pre porovnanie.
- Zber informácií – primárne dáta (priamo od konkurencie), sekundárne dáta (informácie z internetových stránok, verejných správ), prostriedky pre zber dát (dotazníky, prieskum, rozhovory), zaznamenávanie zistených poznatkov.
- Analýza dát – analýza dát, prezentácia dát, vyhodnotenie výsledkov, identifikácia kľúčových problémov a príčin, príprava k náprave.
- Implementácia – plán činností, plán zdrojov, aktívne zavádzanie zmien, komunikácia manažmentu so zamestnancami o zmenách.
- Monitorovanie – zhodnotenie zavedených zmien, sledovanie stavu, kontrola, úpravy a prispôbovanie zmien.

i) SWOT analýza

Táto analýza je ďalším prostriedkom pri skúmaní interného prostredia podniku. Ide o systematické identifikovanie faktorov a stratégií, ktoré si vzájomne najlepšie zodpovedajú. Zakladá sa na predpoklade, že silné podnikateľské stránky a príležitosti sú maximalizované efektívnou stratégiou a kritické slabé stránky a ohrozenia sú touto stratégiou minimalizované. Tento pohľad je dôležitý pri úspešnej voľbe a navrhovaní efektívnej stratégie.

³ *Benchmarking Process* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/benchmarking_process.htm

Skladá sa zo štyroch častí, ktorých počiatočné písmená anglických slov predstavujú skratku:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – príležitosti,
- Threats – hrozby.

Pomocou tejto analýzy je možné vytvoriť celý rad strategických alternatív s cieľom zvoliť takú, ktorá umožňuje najvhodnejším spôsobom synchronizovať externé príležitosti a hrozby s internými silnými a slabými stránkami organizácie.

V prípade ak firma pôsobí iba v jednom odvetví, je použitie tejto analýzy ľahšie. Externé okolie sa skladá z makroekonomického prostredia a prostredia konkrétneho odvetvia. Príležitosti, hrozby, silné i slabé stránky sa vzťahujú k celému podniku.

Ak sa však jedná o spoločnosť, ktorá podniká vo viacerých odvetviach, analýza sa uskutočňuje pre každé jednotlivé odvetvie. Všetky tieto podnikateľské oblasti majú svoje špecifické prostredie, ktoré podniku prináša príležitosti i hrozby. I silné a slabé stránky sú identifikované porovnaním s určitými konkurentmi v odvetví.

Ďalšou fázou po preskúmaní vhodných alternatívnych stratégií je strategická voľba. Ide o rozhodnutie o prijatí jednej zo strategických alternatív na úrovni podnikateľskej jednotky i podniku ako celku.

Konečná voľba stratégie často závisí od rôznych podmienok, ktoré sa týkajú vývoja budúcich situácií. Niektoré podniky sa preto snažia zdokonaľiť svoje schopnosti vyrovnáť sa s podobnými okolnosťami a uplatňujú pri vyberaní stratégie situačný prístup. Podnik počíta s tým, že zvolená stratégia sa bude flexibilne meniť so zmenou budúcich podmienok. Preto podnik vopred identifikuje najmä negatívne podmienky, ktoré sa v budúcnosti môžu vyskytnúť a ktoré sa budú líšiť od počiatočných predpokladaných podmienok (Papula, 1993).

4 Finančná analýza

Ďalším nástrojom na skúmanie interného prostredia podniku je finančná analýza, ktorá analyzuje finančnú situáciu podniku. Dobrá i zlá finančná situácia má odozvu u investorov, akcionárov, obchodných partnerov i bánk a odzrkadľuje ich správanie voči podniku prostredníctvom úverových podmienok, obchodných podmienok a podobne. Do finančnej situácie sa premietajú i výsledky podnikových činností, ktoré súvisia napríklad s kvalitou výrobkov, inovačnou činnosťou a podobne (Pettit, 2007).

Úloha finančnej analýzy spočíva v určení činiteľov a ich intenzity, akou vplyvajú na finančný vývoj organizácie. Takisto ako pri stanovovaní stratégií, i na finančnú schopnosť podniku vplyvajú externé a interné faktory. Externé faktory vyplývajú prevažne zo zásahov štátu, hospodárskej politiky a spoločnosť ich nie je schopná ovplyvniť (Vlachynský a kol., 1996).

Interné faktory môžeme rozdeliť na kvantitatívne a kvalitatívne. Kvantitatívne vyjadrujú objem činností podniku, ktoré sú reprezentované veľkosťou výnosov a tržieb. Práve ich primeraná úroveň a rast sú dôležitým indikátorom o dobrej finančnej situácii. Kvalitatívne činnosti vyjadrujú úroveň transformácie výrobných vstupov na výstupy.

Finančná analýza zameraná na zistenie faktorov, ktoré pôsobia na finančnú situáciu podniku, umožňuje určiť silné a slabé stránky. Je užitočným prostriedkom na diagnostiku finančného zdravia podniku. Na zdravie sa môžeme pozeriť z dvoch pohľadov, a to ako predikciu budúceho vývoja alebo zameraním sa na súčasné podnikové výsledky (Vlachynský a kol., 1996).

O finančnú analýzu však nemusí mať záujem iba majiteľ, ale i banka, dodávatelia a investori. Zatiaľ čo vlastníka zaujíma proces zhodnotenia, rozširovanie kapitálu alebo zvyšovanie hodnoty firmy (najmä aktivita a rentabilita podniku), dodávatelia sa skôr zaujímajú o schopnosť splácať záväzky (likvidita podniku). Banky pri poskytovaní úveru prihliadajú na finančnú stabilitu spoločnosti, ktorá súvisí so štruktúrou jej zdrojov (najmä na zadlženosť). Investori sa zaujímajú o trhovú hodnotu podniku, ktorá ich motivuje k investovaniu (Zalai a kol., 2006).

4.1 Pramene čerpania údajov

Informačné zdroje pre finančnú analýzu môžu byť externé alebo interné. Externé zdroje predstavujú burzové správy (informácie z kapitálového trhu), rôzne štatistické údaje, štúdie o vývoji ekonomiky, informácie z jednotlivých odvetví. Interné informácie môžu byť čerpané

z účtovnej evidencie alebo zdroje nefinančného charakteru, ako napríklad technologické vybavenie, inovácie, kvalifikácia manažmentu a podobne.

Hlavným zdrojom pre finančnú analýzu je účtovná závierka, ktorá zobrazuje ako prebiehal reprodukčný proces, aké výsledky podnik dosiahol a za akých podmienok. Štruktúra účtovnej závierky závisí od spôsobu účtovníctva, ktoré podnik využíva (Šulajová a kol., 1996). Môže to byť:

- jednoduché účtovníctvo,
- podvojný účtovníctvo.

Účtovnú závierku v jednoduchom účtovníctve tvoria dva výkazy:

- výkaz o majetku a záväzkoch,
- výkaz o príjmoch a výdavkoch.

Účtovná závierka je v podvojnom účtovníctve tvorená:

- súvahou,
- výkazom ziskov a strát,
- prílohou.

Súvaha podáva informácie o majetku spoločnosti a finančných zdrojoch jej krytia. Majetok v súvahe predstavujú jej aktíva a finančné zdroje jej pasíva. Likvidita podniku sa zisťuje zo štruktúry aktív, zloženie pasív je zase podkladom pre zistenie stupňa jeho zadlženosti.

Výkaz ziskov a strát sprostredkováva informácie o nákladoch a výnosoch podniku. Rozdielom týchto dvoch veličín je hospodársky výsledok za určité účtovné obdobie, ktorý môže byť zisk alebo strata. Na základe tohto výkazu môže byť analyzovaná nákladovosť podniku (Freiberg, 1996).

Z prílohy je pre finančnú analýzu dôležitý výkaz cash flow, ktorý je prehľadom o peňažných tokoch podniku. Informuje o príjmoch a výdavkoch a o ich rozdiel (Zalai a kol., 2006).

4.2 Ukazovatele finančnej analýzy

Finančná situácia podniku je určená pomerovými (relatívnymi) ukazovateľmi, ktoré umožňujú porovnávať výsledky s konkurentmi v odvetví. Existuje množstvo ukazovateľov, ktoré charakterizujú finančnú situáciu podniku, avšak ich hodnoty môžu mať pre každý podnik iný význam. Napríklad objem zásob je u výrobných podnikoch vyšší, pretože sú dôležité pri výrobe. U služieb je držanie zásob minimálne (Pettit, 2007).

V nasledujúcej podkapitole sú však uvedené len tie najpoužívanéjšie.

4.2.1 Ukazovatele likvidity

Schopnosť hradiť svoje záväzky spoľahlivo vypovedá o finančnej situácii spoločnosti. Finančne stabilný podnik má schopnosť svoje záväzky hradiť, ale problémový podnik má s týmto ťažkosťami.

Likvidnosť podniku závisí od štruktúry majetku a vyjadruje rýchlosť, akou je podnik schopný tento majetok pretransformovať na peňažné prostriedky (predajom zásob). Majetok je preto možné rozdeliť do piatich skupín (Zalai a kol., 2006):

- najlikvidnejší (peniaze, ceniny, krátkodobý finančný majetok),
- krátkodobé majetkové súčasti (krátkodobé splatné pohľadávky),
- menej likvidný (zásoby),
- dlhodobo likvidný (obligácie, dlhodobé pohľadávky, termínované vklady),
- nelikvidný (investičný hmotný majetok).

Toto rozdelenie je východiskom pre ukazovatele likvidity a vyjadruje úroveň likvidnosti podniku. Do úvahy sa však berie len obežný majetok, majetok dlhodobo likvidný a nelikvidný sa nezohľadňuje.

Likvidita pohotová

$$LP = \frac{FM}{KZ} \quad [4.1]$$

Ukazovateľ predstavuje vzťah medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami. Nazýva sa aj likvidita 1. stupňa. Krátkodobé záväzky predstavujú všetky dlhy podniku splatné do jedného.

Ideálna hodnota sa pohybuje v rozmedzí 0,2 až 0,6 a vyjadruje, koľko finančného majetku v peňažných jednotkách pripadá na jednu peňažnú jednotku krátkodobých záväzkov (Zalai a kol., 2006).

Likvidita bežná

$$LB = \frac{FM + KP}{KZ} \quad [4.2]$$

Tento ukazovateľ je nazývaný aj likvidita 2. stupňa. Čitateľ je doplnený o krátkodobé pohľadávky, ktoré sú inkasovateľné. Za odporúčané hodnoty sú považované tie, ktoré sa pohybujú v rozmedzí 1 až 1,5. Majetok by nemal výrazne presiahnuť krátkodobé záväzky (Zalai a kol., 2006).

Likvidita celková

$$LC = \frac{FM + KP + Z\acute{A}S}{KZ} \quad [4.3]$$

Čitateľ likvidity 3. stupňa je okrem finančného majetku a krátkodobých pohľadávok doplnený o zásoby. Ideálna hodnota by sa mala pohybovať v intervale 2 až 2,5 (Zalai a kol., 2006).

4.2.2 Ukazovatele zadlženosti

Zisťovanie týchto ukazovateľov slúži na sledovanie finančných zdrojov spoločnosti. Finančná stabilita je ovplyvnená podielom vlastných a cudzích zdrojov. Nízky podiel vlastných zdrojov spôsobuje, že podnik je labilný a vytvára nedôveru u veriteľov.

Stupeň zadlženosti

$$SZ = \frac{CZ}{CK} \quad [4.4]$$

Tento ukazovateľ je známy aj pod názvom celková zadlženosť a vyjadruje úroveň krytia majetku podniku cudzími zdrojmi. Vývoj pod 50 % sa považuje za pozitívny vývoj.

Stupeň samofinancovania

$$SS = \frac{VK}{CK} \quad [4.5]$$

Podiel vlastného kapitálu na celkovom je opakom ukazovateľa zadlženosti a vyjadruje schopnosť podniku kryť svoje potreby z vlastných zdrojov. Ideálna hodnota by sa mala pohybovať v hodnotách nad 30 %.

Ukazovatele zadlženosti a samofinancovania vyjadrujú štruktúru finančných zdrojov a ich súčet sa podľa vyjadrenia rovná 1, prípadne 100 % (Zalai a kol., 2006).

4.2.3 Ukazovatele aktivity

Tieto ukazovatele umožňujú číselne vyjadriť, aký je účinok využitia majetku podniku. Nedostatočné využitie je spojené s nadpriemernými nákladmi, ktoré vyplývajú z jeho ochrany, skladovania, udržiavania, krytia úvermi a podobne.

Pomocou týchto ukazovateľov je možné vyjadriť aktivitu jednotlivých zložiek, ako napríklad zásob, krátkodobých pohľadávok, záväzkov či aktív.

Doba obratu zásob

$$DO_{zás} = \frac{\emptyset Z\acute{A}S \cdot 365}{T} \quad [4.6]$$

Na základe tohto ukazovateľa je možné určiť, koľko dní trvá jedna obrátka zásob. Za zásoby je okrem iného možné dosadiť i krátkodobé pohľadávky alebo záväzky.

Obrat aktív

$$O_A = \frac{T}{\varnothing A} \quad [4.7]$$

Pomocou tohto ukazovateľa je možné vyjadriť, koľko krát za rok sa jednotlivé zložky obrátia. V tomto prípade je určené koľko krát sa aktíva obrátia v tom istom roku.

4.2.4 Ukazovatele rentability

Prostredníctvom tejto skupiny ukazovateľov môže podnik vyjadriť výnosnosť svojho úsilia. V čitateli sa nachádza určitá forma hospodárskeho výsledku – pred zdanením, po zdanení alebo pred odpočítaním úrokov a daní. Menovateľ predstavujú najčastejšie vložený kapitál alebo objem podnikovej činnosti.

Rentabilita aktív (Return on Assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad [4.8]$$

Rentabilita aktív môže byť premenlivá. Záleží na tom, aký zisk pre výpočet zvolíme. Môže to byť čistý zisk alebo zisk pred úrokmi a zdanením. Tento ukazovateľ charakterizuje intenzitu, akou sú celkové aktíva zhodnotené. Vyjadruje, aká hodnota čistého zisku pripadá na jednu peňažnú jednotku aktív.

Rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity)

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad [4.9]$$

Rentabilitou vlastného kapitálu je možné vyjadriť zhodnotenie vlastného kapitálu, čiže aká časť čistého zisku pripadá na jednu peňažnú jednotku vlastného kapitálu.

Rentabilita tržieb (Return on Sale)

$$ROS = \frac{EAT}{T} \quad [4.10]$$

Rentabilita tržieb predstavuje schopnosti podniku pretransformovať zásoby na peniaze. Jeho zmeny závisia na zmenách cien, nákladov a výšky tržieb. Vyjadruje podiel výsledku hospodárenia na jednej peňažnej jednotke tržieb. Jeho hodnota by sa mala pohybovať minimálne od 2 % (Zalai a kol., 2006).

5 Aplikácia analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia

Ako už bolo spomenuté v 3. kapitole tejto práce, na úspech stratégií vplyva množstvo vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré musia byť vo vzájomnej symbióze, aby firma dosiahla optimálny výsledok. Zladenie interných silných a slabých stránok podniku s príležitosťami a hrozbami vyplývajúcimi z externého prostredia môže priniesť podniku určité výhody alebo nevýhody. Zmyslom analýzy je byť na takéto možnosti pripravený, pretože určité prekvapenia môžu mať pre existenciu podniku fatálne následky.

Pri rozhodovaní o prijatí určitej stratégie sa musí spoločnosť rozhodnúť na základe znalostí okolia, v ktorom pôsobí, a aké faktory majú naň vplyv, aby na ne mohla aspoň v nejakej miere reagovať. Tieto faktory podliehajú neustálym zmenám, preto je nevyhnutné, aby boli monitorované a vyhodnocované.

Existuje samozrejme viacero postupov, avšak najzaužívanejšie metódy pre externú a internú analýzu sú:

- metóda PEST,
- Porterov model piatich síl,
- SPACE analýza,
- Benchmarking,
- analýza zdrojov,
- BCG portfóliová matica,
- GE portfóliová matica,
- SWOT analýza.

V teoretickej časti sú spomenuté ďalšie metódy, ktoré sa používajú pri vykonávaní strategickej analýzy a strategického výberu. Keďže sa ale jedná o malú firmu, ktorá pôsobí v jednom odvetví a zároveň je podnikom ako celkom a podnikateľskou jednotkou, portfóliové matice BCG a GE nebudú pri spracovaní tejto praktickej časti diplomovej práce využité. Pre analýzu odvetvového prostredia bude použitý Porterov model piatich konkurenčných síl. Vplyvy makroekonomického prostredia budú preskúmané prostredníctvom PEST analýzy a vnútorné prostredie podniku bude analyzované z pohľadu jeho zdrojov a finančnej analýzy. Informácie z týchto skúmaní budú podkladom pre SWOT analýzu a jej vyhodnotenie.

5.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Pomocou tohto modelu môže podnik odhaliť príležitosti alebo hrozby, ktoré by mu pomohli získať konkurenčnú výhodu oproti súperom a zabezpečiť profit. Je tak schopný

odhaliť riziko vstupu nových firiem na trh a akým bariéram musia čeliť. Ďalej môže zistiť i silu svojich dodávateľov, či je na nich nezávislý alebo sa musí podriaďovať ich cene. Prípadne aj aký vplyv na neho majú strategické kroky konkurencie, ako by mohol reagovať a využiť znalosti o konkurencii vo svoj prospech. I znalosť zákazníkov a ich preferencií sú pre podnik dôležité. Nemenej významná je znalosť substitučných výrobkov, ktorých existencia, kvalita a cena môžu pre podnik znamenať zásadné ohrozenie.

V 3. kapitole tejto práce sa nachádza grafické zobrazenie (obr. 3.1), ktoré vyobrazuje vplyvy jednotlivých subjektov na podnik.

5.1.1 Vstupy nových firiem do odvetvia

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. si za roky pôsobenia a aktívnej činnosti vybudovala významné postavenie na trhu. V decembri 2012 majitelia i zamestnanci oslávili 16. výročie od jej založenia.

V súčasnej dobe veda pokročila a vyvíjajú sa nové technológie. Tie sa dostávajú do povedomia ľudí najmä vďaka ústnemu šíreniu. A to formou odporúčaní medzi známymi, ako napríklad pri kolaudácii nových domov sa majitelia zmienia o spôsobe zlepšenia kvality studničnej vody, problémoch so studňou a riešením, ktoré našli. Takýmto riešením je napríklad úpravňa vody, ktorá zmäkčuje alebo filtruje studničnú vodu, aby bola pitná alebo chránila domáce spotrebiče pred vodným kameňom. Obchodní partneri sa medzi známymi a niekedy i kolegami z oboru pochvália (alebo prerieknu) novou parnou technológiou, ktorá zabezpečuje ich výrobu.

Tento trh s parnými kotlami a parnými generátormi funguje už desiatky rokov, ale stále sa inovuje technológia výroby pary a úpravy vody. Avšak úpravne vody sa čoraz častejšie dostávajú do povedomia zákazníkov, ktorí riešia vlastnú studničnú vodu. V dnešnej dobe sa domácnosti i podniky viac orientujú na ekológiu a ochranu životného prostredia a práve táto technológia to v určitej miere i ponúka. Preto vzniká mnoho príležitostí na vstup nových firiem, ktoré by sa mohli zamerať len na určitý segment trhu, ako napríklad ponuku úpravní vody pre domácnosti alebo parné a tepelné kotly pre veľké i malé výrobné podniky.

Vstup je však kapitálovo náročný, pretože je potrebné mať určité zásoby či už jednotlivých súčiastok alebo celých produktov. Existuje niekoľko rôznych druhov a typov kotlov. Tieto zariadenia sa vyrábajú zásadne na základe požiadavky zákazníka, napríklad podľa množstva spotreby alebo tlaku a teploty pary. Je nutné nadväzovať nové obchodné vzťahy nielen s potenciálnymi zákazníkmi, ale aj dodávateľmi.

Toto odvetvie je náročné na znalosti a skúsenosti, pretože pri servisných a montážnych prácach sú potrebné elektrikárske, vodárenské, inštalátorske, plynárske a iné znalosti. Mnohé z nich si vyžadujú špeciálne osvedčenia, certifikáty a poznanie jednotlivých manuálov, ktoré slúžia na prácu s kotlami, vyvíjačmi pary alebo úpravňami vody. Je dôležitá i znalosť technických noriem a štandardov. To všetko si vyžaduje neustále a pravidelné vzdelávanie – školenia, BOZP, PO, manuály k novým a inovovaným technológiám.

Ak sa jedná o novo vstupujúce firmy zo zahraničia, podniky môžu čeliť i jazykovým alebo kultúrnym bariéram, ako napríklad tradíciám, zvykom alebo spoločenským normám. Predsa len na opačnom konci sveta je kultúra nielen v spoločnosti, ale i v organizácii úplne iná. Napríklad v ázijských krajinách si zakladajú na vekovej hierarchii (starší sú priam uctievaní mladšími) a podnikovej hierarchii (čím dlhšie pracovník pracuje pre spoločnosť, tým vyššie postavenie má). Ak sa budú požadovať rovnaké výkony ako v domácich krajinách, nový podnik tvrdo narazí. Príkladom môže byť i kórejská automobilka Kia v Tepličke nad Váhom pri Žiline alebo kórejský Samsung v Galante. Slovenskí pracovníci, nezvyknutí na tvrdú a nadčasovú prácu ako to býva bežné v Južnej Kórei (a bez sťažností zo strany zamestnancov), sa sťažovali na verejných portáloch v diskusiách a odrádzali prípadných záujemcov o prácu vlastnými skúsenosťami.⁴ Na druhej strane to môže byť považované i za odrádzanie konkurencie o pracovné miesta.

Pre nové firmy je vstup kapitálovo náročný. Ak chce niekto na Slovensku podnikáť, musí dodržiavať zákony platné pre každého občana. Môže sa stať živnostníkom alebo založiť obchodnú spoločnosť. To je nielen kapitálovo náročné, ale i byrokraticky náročné. Je nutné splňať množstvo podmienok, u niektorých druhov spoločností (ako napr. spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciovou spoločnosťou) musí byť vytvorené základné imanie v určitej minimálnej výške, prípadne musí byť minimálny počet zakladateľov. Ďalej sa zakladatelia nevyhnú i návšteve mnohých úradov, ako registrácii na daňovom úrade, zápisu do obchodného alebo živnostenského registra. Podmienky sa líšia pre fyzické i právnické osoby. Nové firmy si musia zabezpečiť kontakty s dodávateľmi a zákazníkmi. Nájsť dodávateľov technológií nie je zložité, stačí k tomu internet a ovládanie svetového jazyka. Zložitejšie je vyjednať podmienky prospešné pre podnik, aby ho náklady na obstaranie nezruinovali skôr, než začne podnikáť.

⁴ CAGÁŇ, Igor. *Výpovede o kórejskom vykorisťovaní a šikanovaní Sloveniek na Slovensku* [online]. 2010 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://beo.sk/ekonomia/1088-vypovede-o-korejskom-vykoristovani-a-sikanovani-sloveniek-na-slovensku>

Najdôležitejšie však je nadviazanie obchodných kontaktov. Skladovanie tovaru je zbytočné, keď ho nie je komu predávať. Podniku tak vznikajú iba náklady na skladovanie, údržbu, stráženie a podobne. Nový podnik však bude čeliť predsudkom, pretože za sebou nemá žiadne zázemie, skúsenosti na konkrétnom trhu kam sa snaží preniknúť a spokojní zákazníci sú zvyčajne lojálni voči firmám, s ktorými majú len dobré skúsenosti.

Potrebné napríklad bude i zaistenie kancelárskych priestorov a pracovnej sily. Obchodovanie s konečnými zákazníkmi a zabezpečenie montáže tovaru, keď je firma vzdialená tri štáty západne, nie je vôbec jednoduché. Je nutné zabezpečiť i kvalifikovanú pracovnú silu so skúsenosťami a znalosťami, ktoré sú pre odvetvie potrebné. Neskúsení pracovníci novo vstupujúcej firme veľmi neprospejú. Ďalej musí i uvažovať nad tým, aký spôsob dopravy k zákazníkovi zvolí – či už to bude vlastnými dopravnými prostriedkami alebo využije služieb zmluvných prepravcov. V oboch prípadoch musí zabezpečiť najlepšie možnosti. Nespolahlivý prepravca firme viac ublíži než pomôže.

Nová firma potrebuje i zviditeľniť svoj názov a úmysly na trhu. Musí investovať do marketingu, aby sa dostala do povedomia potenciálnych zákazníkov. Môže to byť formou reklamy v televízií, v rádiu, na stenách budov, rozdávania letáčikov, rozdávaním reklamných predmetov, sponzorovaním vysoko navštevovaných spoločenských akcií a mnohých iných spôsobov. V marketingu sa kreativite medze nekladú.

V úvahu musí brať i utopené náklady, ktoré bude musieť znášať, ak sa rozhodne po vstupe do odvetvia odísť. Vynaložený čas a náklady na vzdelanie, marketing a prieskum trhu jej nikto nevráti (Jurečka, 2008). I vypovedanie zmlúv môže byť finančne veľmi náročné.

Nové firmy budú mať dlhý rozbeh v porovnaní s podnikmi, ktoré sú na trhu už dlhšie. Budú musieť dobiehať priepastný rozdiel, ktorý predstavujú nízke náklady, známe meno, história a nadviazané kontakty. Spoločnosti v odvetví sa veľmi neochotne vzdávajú svojich zákazníkov a na ich udržanie použijú všetky dostupné prostriedky, ktoré môžu predstavovať napríklad cenovú vojnu.

5.1.2 Sila vyjednávania zákazníkov

Zákazníkov v tomto odvetví tvoria domácnosti i podniky a počas fungovania na trhu si predajom technológií firma GARANT MARTIN, s. r. o. vytvorila v oboch radách zástup spokojných a stálych zákazníkov, u ktorých vykonáva revízie, záručný a pozáručný servis, poskytuje poradenské služby a predáva i súčiastky do zakúpených technológií.

Pre podnik sú však kľúčovými zákazníkmi veľké výrobné podniky, ktoré využívajú parnú technológiu pri výrobe produktov alebo poskytovaní služieb. Prevažne sa jedná o oblasti:

- gumársky priemysel,
- chemický priemysel,
- potravinársky priemysel,
- stavebný priemysel,
- textilný priemysel,
- školstvo,
- medicína,
- a iné.

Prevažná časť zákazníkov pochádza zo Slovenska, podnik však poskytuje svoje služby a predáva tovar i českým odberateľom. Český odberatelia tvoria asi 5-10 % z celkového počtu zákazníkov a nachádzajú sa hlavne v pohraničných oblastiach so Slovenskou republikou, ako napríklad v Třinci alebo Českom Těšíne.

Konkurencia je v odvetví vyrovnaná. Líši sa značkami, druhmi a typmi ponúkaného tovaru, ako i poskytovanými službami. GARANT MARTIN je výhradným zástupcom niekoľkých zahraničných kvalitných značiek ako sú Clayton a Garioni Naval.

Domácnosti majú záujem prevažne o úpravne vody, ktoré slúžia na filtráciu a skvalitňovanie pitnej vody. Tie je možné použiť v rodinných domoch i bytových domoch. Využívajú ich však aj firmy pre skvalitnenie pitnej vody alebo vody na technické účely. Zákazníci si ich nechávajú montovať do hotelov, penziónov, reštaurácií i do veľkých výrobných podnikov. Podniky ako zákazníci majú predovšetkým záujem o vyvíjače pary a parné kotle, ktoré sú dôležitým prostriedkom vo výrobnom procese. Slúžia na roztápanie surovín, materiálu a aj na prácu s textíliami (výrobné textilné podniky, pracovne, čistiarne).

Ceny nie sú výrazne pružné, nemenia sa často. Záleží na type technológií a inovácií, ktorými prešli. Zákazníci nie sú schopní výrazne ovplyvňovať ceny, keďže ide o neustále sa inovujúce odvetvie. Jedna sa o pomerne malý počet zákazníkov, ktorí nespájajú svoju silu vyjednávania s cieľom tlačiť na zníženie cien.

Sila zákazníkov spočíva predovšetkým vo výbere firmy, u ktorej nakúpia technológie. Záleží, či sa zamerajú na kvalitu, cenu alebo umiestnenie firmy. Prepravné náklady môžu totiž výrazne zvýšiť obstarávaciu cenu technológií. Vykonanie revízií a servisu si predajcovia tiež zarátajú do faktúry.

Svoju silu zákazníci prejavujú i v požiadavkách na technológie. Záleží od ich potrieb. Pri výrobe pary však musia rátať s jej určitou rezervou. Nemôžu zakúpiť kotol, ktorý by vyrábal presne toľko kilogramov pary, ako by odberateľ potreboval. Para sa totiž vo výrobnom procese odparuje a bol by jej nedostatok. Podnik preto nakupuje také technológie, ktoré túto podmienku najlepšie naplnia.

5.1.3 Rivalita v odvetví

Konkurencia je na tuzemskom i zahraničnom trhu vyrovnaná. Existuje niekoľko väčších i menších firiem, ktoré sa zameriavajú na domácnosti, podniky alebo oboje. Ďalej sú spoločnosti, ktoré poskytujú len technológie, len montáž alebo oboje zároveň. Niektoré sa zameriavajú na poskytovanie tepelných kotlov, niektoré len na parné kotly a ďalšie iba na úpravne vody. Firmy sú roztrúsené po celom území Slovenskej republiky, od Bratislavy cez Žilinu až po Košice. I v rôznych českých mestách existujú firmy s podobným zameraním.

Najväčší tuzemský konkurenti sú:

- **Viessmann, s. r. o.** – táto nemecká spoločnosť je najväčším konkurentom GARANT MARTIN, s. r. o. a jej sídlo a výrobný závod sa nachádzajú v Bratislave. Má za sebou zázemie dlhoročnej tradície. Spoločnosť vznikla ešte v 20. storočí a v súčasnosti má 22 závodov v 10 krajinách. Venuje sa výrobe a predaju technológií pre rodinné domy, bytové domy i priemysel, výrobu a obce. Ponúka rôzne druhy kotlov, napríklad kondenzačné, nízkoteplotné, parné, horúcovodné a iné. Ďalej i solárne systémy a vykurovacie systémy na biomasu. Venujú sa uvedeniu technológií do prevádzky, údržbou, servisom a poskytujú aj poradenstvo.
- **TONA Martin, s. r. o.** – firma, ktorá vznikla v roku 2010, má hlavné sídlo v Martine a predstavuje bezprostredného konkurenta pre podnik. Z pohľadu veku je firma síce mladá, je však nástupcom firmy TONA, ktorú založil súčasný konateľ Tomáš Prčina v roku 1993. Je predajcom substitučných výrobkov, akými sú úpravne vody značky aquina a vyvíjače pary značky Certuss. Podnik poskytuje na predaj náhradné súčiastky a doplnky, napríklad filtre. Ďalej ponúka i služby spojené s inštaláciou tohto tovaru, veľkoobchodný a maloobchodný predaj, záručný a pozáručný servis.
- **DOLNY TECHNIC, s. r. o.** – firma so sídlom v Prešove vznikla v roku 1994 a zaoberá sa predajom vyvíjačov pary a parných kotlov značky Certuss, Rotondi,

Theobald, predajom žehliacich a podlepovacích lisov značky Rotondi, ako i predaju náhradných dielov. Neposkytuje montáž ani servis.

- **KOTLE LOOS, s. r. o.** – pôsobí na českom i slovenskom trhu. V Bratislave sa firma nazýva Robert Bosch, s. r. o. a obe si zakladajú na dlhoročnej histórii, ktorú majú za sebou kotle značky LOOS. Tie sa začali predávať už v bývalom Československu v roku 1969 a dcérske spoločnosti vznikli v roku 1991 v Čechách a v roku 1992 i na Slovensku. Firma ponúka širokú škálu teplovodných, horúcovodných a parných kotlov. Ďalej i služby spojené s technickou pomocou pred uvedením kotlov do prevádzky, inštaláciou, servisom, vykonávaním revízií, meraním emisií, objednávaním náhradných dielov a modernizáciou starých kotolní.

Je očividné, že najväčší rivali v odvetví majú za sebou dlhoročnú históriu. Na trhu sú už desiatky rokov. Hoci TONA Martin, s. r. o. vznikla len v roku 2010, jej predchodkyňa vznikla približne v čase, kedy bola založená firma GARANT MARTIN.

Predávaný tovar je si podobný, líši sa však v cene, kvalite, značke i parametroch. Vzniká preto silná konkurencia medzi podnikmi, ktoré sa snažia získať prevahu prostredníctvom rozširovania ponúkaných služieb, nízkym cenám a marketingom. Firmy sa snažia ponúkať určité služby bezplatne, ako napríklad poradenstvo a návrhy kotolní. Ďalej sa snažia získať konkurenčnú výhodu rýchlosťou poskytovania služieb, ako napríklad pri havarijnej oprave alebo poskytovaním telefonického poradenstva a konzultácií i mimo pracovnej doby.

Táto konkurencia medzi podnik však nie je taká očividná, ako napríklad u mobilných operátorov. Firmy sa spoliehajú prevažne na reklamu v novinách, pútavý polep áut s informáciami o spoločnostiach, osobný kontakt s potenciálnymi klientmi a na referencie, odporúčania spokojných zákazníkov. Povedomie o firmách zabezpečujú prostredníctvom platených reklám v časopisoch a regionálnych obehníkoch, ktoré sú pre všetky domácnosti a podniky zdarma a doručujú sa na každú adresu. Ďalej poskytujú firmy i reklamné predmety, na ktorých sú údaje o firme, logo, prípadne i pútavý slogan. Kotle v kotolniach bývajú okrem názvu značky označené i logom firmy a kontaktnými údajmi. To neslúži len na kontaktovanie firiem v prípade havárií, ale i pre oslovenie potenciálnych zákazníkov.

Dôležitým prostriedok reklám je aj polep áut, najmä takých, ktoré jazdia po celom území krajiny. Pútavý slogan, ukážka ponúkaného tovaru, žiarivé farby, ktoré pritiahnu zrak – to všetko dokáže zaujať potenciálnych zákazníkov, ktorí môžu čakať napríklad vo vedľajšom aute na semaforoch. Prípadní záujemcovia si zapíšu alebo zapamätajú názov firmy, odkaz

na internetovú stránku. Tá je ďalším nástrojom, slúžiacim na reklamu. Poskytuje nielen údaje o spoločnosti, ale i rozsah ponuky tovarov a služieb. Prehľadná a informatívna stránka je v modernej dobe, kedy sa internet využíva k všetkému, nevyhnutnosťou. Rovnako musí byť zabezpečená i jej technická podpora. Neustále výpadky môžu zákazníkov odradiť, ako aj nedostatok informácií o ponúkaných službách.

Konkurencia však neprebíha len v poskytovaní služieb, cenách a kvality tovarov. Konkurenčné boje prebiehajú aj na internete, kedy sa podniky snažia dostať na prvé miesta vo vyhľadávačoch na určité kľúčové slová, ktoré sú predmetom podnikania spoločností. Vtedy je dôležité najatť odborníka, prípadne preštudovať niekoľko kníh a získať informácie o tom, ako funguje SEO, budovanie silných rankov, prípadne dôležitosť vkladania údajov o spoločnosti do katalógov firiem i webových stránok.

Trh zatiaľ nie je presýtený, pretože určité produkty sa ešte len dostávajú do povedomia zákazníkov, ako napríklad úpravne vody využívajúce moderné technológie pre skvalitnenie studničnej vody v rodinných domoch. Technológie sa neustále zlepšujú a inovujú. Ponúkajú viac funkcií, vyššiu efektívnosť a produktivitu. Firmy si preto konkurujú aktívnym vyhľadávaním nových výrobkov alebo neustálym kontaktom so súčasnými výrobcami a dodávateľmi, ktorí majú informácie o vývoji technológií a požiadavkách zákazníkov nielen z krajiny pôsobenia konkurenčných spoločností firmy GARANT MARTIN, ale aj informácie o preferenciách a požiadavkách zákazníkov v celej Európe.

5.1.4 Ohrozenie substitučnými výrobkami

Za substitučné výrobky sú považované výrobky a služby, ktoré môžu plne nahradiť ponúkaný výrobok alebo službu firmy. Firma GARANT MARTIN ponúka kvalitný tovar a je výhradným zástupcom pre firmy z Talianska a Belgicka. Existujú však i iné zahraničné firmy, ktoré vyrábajú vyvíjače pary, parné kotly a úpravne vody, ako napríklad Viessmann, Certuss, LOOS, aquina, Fleck. Tieto výrobky sú považované za substitučné výrobky, ktoré ponúkajú konkurenčné firmy na Slovensku.

Najbližšími substitučnými výrobkami k predávaným technológiám podniku sú:

- **Viessmann** – nemecké teplovodné kotly *Vitomax* rôznych typov podľa výkonu a požadovanej teploty, parné kotly *Vitoplex* a *Vitomax* rôznych typov podľa tlaku a parného výkonu.
- **Certuss** – pôvodom nemecké plynové alebo olejové vyvíjače pary *Junior* rôznych typov podľa parného výkonu a tlaku, parné generátory *Certuss E*

rôznych typov podľa veľkosti a množstva vyrobenej pary, parné generátory *Universal* podľa množstva vyrobenej pary a výkonu, nové parné generátory *Universal TC* podľa množstva vyrobenej pary a výkonu. Firma Certuss Dampfautomaten GmbH ponúka i zariadenia na zmäkčovanie vody bez bližšie určeného názvu. Zariadenia nesú iba názov spoločnosti (*Certuss*).

- **LOOS** – nemecké teplovodné a horúcovodné kotly *Unimat* rôznych typov podľa výkonu, vykurovacej teploty a paliva (plyn, vykurovací olej), parné kotly *Universal* rôznych typov podľa výkonu, teploty i hustoty pary.
- **aquina** – české úpravne vody *aquina* rôznych typov podľa účelu (zmäkčovanie, demineralizácia, odželeznenie a podobne), veľkosti filtračnej nádoby a tlaku vody.
- **Ferrolí** – talianske horáky Ferrolí rôznych typov podľa druhu kotlov a paliva.

Na základe týchto najvýznamnejších substitučných výrobkov je vidno, že sa najviac využívajú nemecké kotle a talianske horáky. Mnohé firmy majú v ponuke kotly Certuss a horáky od talianskej firmy Riello. Firma GARANT MARTIN využíva horáky rovnakej značky, líši sa však technológiami parných kotlov a vyvíjačov pary, ktoré sú tiež nemeckých a talianskych značiek (nemecké Clayton a talianske Garioni Naval). Ďalšou spoločnosťou, ktorej horáky sa na Slovensku používajú, je talianska firma Ferrolí. Úpravne vody sú zvyčajne poskladané zo súčiastok, ktoré vyrábajú rôzne podniky. Predajcovia tak na ne môžu umiestniť svoje logá, pretože sa od seba líšia technologickou skladbou.

Firmy, ktoré ponúkajú substitučné výrobky, však nie sú výhradnými zástupcami týchto výrobných podnikov. Sú buď odberateľmi, alebo výrobné závody sami pôsobia ako predajcovia konečným spotrebiteľom a zároveň dodávajú i predajcom.

Na trhu je teda množstvo výrobkov, ktoré pôsobia ako substitučné výrobky. Zároveň sa však líšia vo veľkosti, výrobnom výkone a používaných technológiách pri procese (rôzne palivá, čistá para pre medicínu verus technická para a podobne).

5.1.5 Obchodná sila dodávateľov

Cieľom spoločnosti GARANT MARTIN, s. r. o. je ponúkanie prvotriednych technológií, preto je nutné, aby udržovala kontakt len s kvalitnými, bezproblémovými a spoľahlivými dodávateľmi, ktorí sú schopní vyrobiť výrobky na základe špecifických požiadaviek zákazníkov.

Firma so svojimi dodávateľmi aktívne komunikuje a pravidelne spolupracuje. Bez ich dodávok by nebola schopná činnosti. Oneskorenie dodávok a riziko nedodania tovaru vytvárajú pre podnik zásadné ohrozenie.

Spoločnosť spolupracuje prevažne so zahraničnými dodávateľmi z európskych krajín, ako sú Taliansko, Nemecko a Belgicko. Najdôležitejšími dodávateľmi sú:

- Clayton of Belgium N.V. (Belgicko) – parné generátory, kotly na ohrev termooleja.
- Garioni Naval SPA (Taliansko) – parné a teplovodné kotly, vyvíjače pary, kotly na ohrev termooleja.
- Riello SPA (Taliansko) – horáky.
- Rotondi Group Srl (Taliansko) – vyvíjače pary.
- Speck Triplex GmbH (Nemecko) – piestové vysokotlakové čerpadlá.
- Kurita Europe GmbH (Nemecko) – chemické produkty.
- Pentair International S.A.R.L. – filtračné systémy a zariadenia.

Pre belgickú spoločnosť Clayton of Belgium N. V. a taliansky podnik Garioni Naval SPA je firma GARANT MARTIN výhradným dodávateľom technológií na Slovensku.

Preprava je zaistená prepravnými spoločnosťami. Menšie dodávky zabezpečujú prepravné spoločnosti DHL, UPS alebo sú vykonávané vlastnou dopravou. Veľké dodávky sú prepravované kamiónovou dopravou.

Inštalačný a montážny materiál spoločnosť nakupuje od miestnych malých i väčších firiem s ohľadom na ceny a kvalitu materiálu, napríklad od miestnej firmy Inkur, s. r. o., predávajúcej vodokúrenársky materiál.

Úspech i neúspech firmy závisí od kvality dodávateľov – jeho výrobkov, cien i spoľahlivosti. Veľkou výhodou pre podnik je, že GARANT MARTIN je výhradným zastúpením pre firmy Clayton of Belgium N. V. a Garioni Naval SPA. Ak by iní predajcovia chceli používať technológie od týchto spoločností, sú nútení využiť služby firmy GARANT MARTIN. Pre ňu je však veľkým ohrozením (a zároveň silou, ktorú dodávatelia majú) to, že jej dodávatelia môžu vypovedať zmluvy i napriek sankciám a presunúť svoj záujem na iné podniky. Prípadne sa môžu rozhodnúť pre vertikálnu integráciu a rozhodnú sa sami vstúpiť na trh. Nielenže sa zvýši konkurencia, podnik navyše príde i o dodávateľa a výhradné zastúpenie. Toto výhradné zastúpenie môže byť uzavreté s inými slovenskými firmami a podnik bude nútený hľadať nové zdroje alebo nakupovať ten istý tovar od nových zástupcov. Ak sa navyše na trhu nachádza viacero firiem, ktoré ponúkajú tovar od toho istého výrobcu,

môže dôjsť k cenovej vojne a vytlačeniu konkurencie z trhu. Zákazníci radšej nakupujú lacnejší tovar tej istej kvality rovnakého výrobcu.

I vertikálna integrácia je nepravdepodobná. Dodávateľom prostredníctvom výhradného zastúpenia odpadajú náklady spojené so založením novej firmy, prepravné náklady (ktoré si hradí odberateľská firma sama), boj s konkurenciou a vyhľadávanie nových zákazníkov. Firma GARANT MARTIN, s. r. o. toto vykonáva za nich.

Je možné, že sa niektorí dodávatelia rozhodnú odísť z trhu, avšak veľmi nepravdepodobné. Na Slovensku neexistuje monopolný výrobca technológií, ktorý by určoval ceny, snažil sa vytlačiť všetku konkurenciu a zachovať si svoju pozíciu. Toto odvetvie je veľmi produktívne a technológie predávané firmou GARANT MARTIN sú u podnikov dôležité. V čistiarnach a textilnom priemysle je para dôležitá pri úpravách odevov (žehlenie, odstraňovanie nečistôt). Rovnako je tomu i v ostatných priemyselných odvetviach, kde sú parné kotle i úpravne vody kľúčové pri výrobe (technická voda, roztápanie výrobných surovín). Tieto veľké výrobné závody technológií, ktoré sú dodávateľmi firmy, sa snažia prenikať na medzinárodné trhy bez toho, aby museli zakladať výrobné závody v každej krajine.

Najväčší vplyv majú dodávatelia na ceny technológií. Inovované výrobky mávajú vždy vyššiu cenu, aby pokryli investované prostriedky do technologického výskumu a vývoja. Môže sa tak pre firmu GARANT MARTIN zvýšiť obstarávacía cena. Okrem iného sú dôležité i legislatívne zmeny. Pre dopravné podniky sa v minulých rokoch zmenili zákony o mýtnom,⁵ o zákaze prekročenia času jazdy a určenie minimálnych prestávok počas jazdy.⁶ Aj toto zvyšuje náklady dodávateľov, ktoré neskôr premietnu do predajných cien. Firma GARANT MARTIN potom bude nútená upravovať svoje ceny, pretože fungovanie pri predajných cenách pod nákladmi na ich obstaranie v dlhodobom hľadisku nie je možné.

⁵ Zákon č. 25/2007 zo dňa 13. decembra 2006 o elektronickom výbere mýta za užívanie vymedzených úsekov pozemných komunikácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov SR*. 2007, čiastka 16, s. 109-113. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/25-2007-z-z.p-9825.pdf. ISSN 1335-9517.

⁶ Zákon č. 462/2007 zo dňa 13. septembra 2007 o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov SR*. 2007, čiastka 196, s. 3300-3319. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/462-2007-z-z.p-31899.pdf

5.1.6 Zhrnutie

Príležitosti vyplývajúce z Porterovho modelu piatich síl:

- prispôbiť sa zákazníkom v poskytovaní služieb s ohľadom na potreby zákazníka (napríklad predchádzanie zastavenia výroby v pracovnom čase, vykonávanie hlučných prác v neprítomnosti obyvateľov domácností a podobne),
- rozširovanie ponuky služieb,
- získavanie nových kvalitných dodávateľov,
- získavanie nových zákazníkov poskytovaním informácií o výhodách využívania ponúkaných technológií,
- zachovanie najnižších cien technológií s ohľadom na kvalitu a substitučné výrobky konkurencie,
- dobre situovaný podnik v relatívnej blízkosti dopravného uzlu, ktorý spája západné a východné Slovensko, ale zároveň aj s Českou republikou,
- inovácie technológií.

Ohrozenia vyplývajúce z Porterovho modelu piatich síl:

- strata kvalitných zahraničných dodávateľov,
- ohrozenie dodania načas,
- uzavretie alebo obmedzenie medzinárodných trhov,
- bariéry pri dovoze tovaru zo zahraničia,
- zrušenie eura ako jednotnej meny pri obchode so zahraničnými dodávateľmi a zákazníkmi,
- tlak na zvyšovanie cien technológií,
- inovácie technológií,
- vstup nových konkurentov na trh.

5.2 PEST analýza

Pri analýze externého prostredia musí podnik brať do úvahy nielen vplyv makroekonomické prostredia a jeho jednotlivých častí, ale aj pôsobenie odvetvového okolia. Príležitosti a ohrozenia vyplývajúce z odvetvia boli vyhodnotené za využitia metódy Porterovho modelu piatich síl. Pre identifikáciu príležitostí a ohrození z makroekonomického prostredia bude využitá metóda analýzy PEST.

Podnik je makroekonomickým prostredím ovplyvňovaný prevažne týmito faktormi:

- a) politické a legislatívne faktory,
- b) ekonomické faktory,
- c) sociálne a kultúrne faktory,
- d) technologické faktory.

5.2.1 Politické a legislatívne faktory

Každý člen štátu, či už obyvatelia alebo firmy, sa musia riadiť určitými legislatívnymi a politickými zákonmi alebo normami, ktoré sú platné na území celej Slovenskej republiky.

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. je ovplyvňovaná predovšetkým týmito zákonmi a normami:

- Obchodný zákonník,
- Občiansky zákonník,
- Zákon o účtovníctve,
- Zákon o dani z príjmov fyzických a právnických osôb,
- Zákon o požiadavkách na pitnú vodu,
- STN normy.

Tieto zákony sa často menia. Každý rok bývajú novelizované – doplnené, upravené. Podnik musí neustále sledovať zmeny, ktoré v legislatíve nastávajú. Od 1. januára 2013 sa napríklad zmenila sadzba dane z príjmov právnických osôb. Ide o tzv. daň z bohatstva, kedy podniky a fyzické osoby s vyšším príjmom musia zaplatiť zvýšenú daň. Pre právnické osoby je sadzba dane v súčasnosti 23 %.⁷

Veľký vplyv na podnik má i politická stabilita vlády. V roku 2012 padla slovenská vláda Ivety Radičovej a k moci sa dostal Róbert Fico. Zo dňa na deň sa tak zmenila preferencia nástupníckych strán, teda ich zameranie. Vláda Róberta Fica je sociálne zameraná, preto sa snaží hlavne o zlepšovanie podmienok obyčajných ľudí. Podnikom sa naopak podmienky sťažujú, napríklad už spomínanou zvýšenou sadzbou dane alebo novými podmienkami využívania registračných pokladníc. Ekonomicky zameraná vláda Ivety Radičovej nemala dostatok času na zmeny v podnikateľskom sektore. Bolo síce upravené

⁷ *Novela zákona o dani z príjmov od 1.1.2013 (zmeny v zákone o dani z príjmov)* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/816/category/dane-a-odvody/article/novela-zakona-o-dani-zprijemov-1-1-2013.xhtml>

využívanie štátnych zdrojov, nastali zásadné škrt v rozpočte, došlo k veľkým presunom štátnej pracovnej sily a zrušeniu a spojeniu niektorých oddelení. V najbližšej dobe vláda Slovenskej republiky opäť plánuje zmeny, ktoré sa tentoraz týkajú policajtov. Tí sa budú presúvať z oddelení, budú sa zakladať nové policajné stanice. Všetko to bude na základe záznamov o kriminalite. Tam kde je nižšia kriminalita bude menej policajtov, naopak pri vysokej kriminalite vzniknú nové policajné stanice a bude tam pridelených viac policajtov.

Koncom roku 2012 sa ľavicová vláda snažila presadiť jednu zdravotnú poisťovňu a vytvoriť tak na trhu monopol. Tejto predstavy sa nevzdáva ani teraz a k zjednoteniu zdravotných poisťovní môže vraj dôjsť 1. januára 2014.⁸ Je to ospravedlňované zlepšením služieb a znížením nákladov. Slovenská republika by sa však týmto krokom vrátila späť v čase do obdobia, kedy štát vlastnil všetko, tovaru bolo nedostatok a podpultový predaj prevítal. Starší občania na toto obdobie spomínajú ako na zlaté časy, pretože všetci boli zamestnaní a poniektorí ani nemuseli pracovať, iba sa „zviezli“ na práci druhých. Monopolizácia by ekonomike štátu neprospeľa, pretože pri existencii dokonalého monopolu neexistuje konkurencia. Ďalším „skvelým“ nápadom je obmedzenie rozhodnutí rodičov do ktorej školy umiestniť svoje deti. Doteraz bola možnosť vybrať si školu podľa vlastného uváženia, no v budúcnosti má byť príslušnosť k určitej škole určená bydliskom dieťaťa. Rodičia by mohli rozhodnúť o umiestnení detí len v prípade, keby sa rozhodli pre súkromné alebo špecializované školy.

Všetky tieto opatrenia budú mať v súčasnosti i budúcnosti dopad na hospodárstvo štátu i na podniky. Zvýšením daňovej sadzby stratí Slovenská republika na atraktivite pre investorov. Veľké podniky začnú odchádzať a malé podniky, ktoré sa nebudú môcť v dlhodobom časovom horizonte udržať, hospodárstvo Slovenska neutiahnu. Podľa správ z internetových spravodajských portálov začínajú byť daňové raje atraktívnejšie pre podnikateľov.⁹

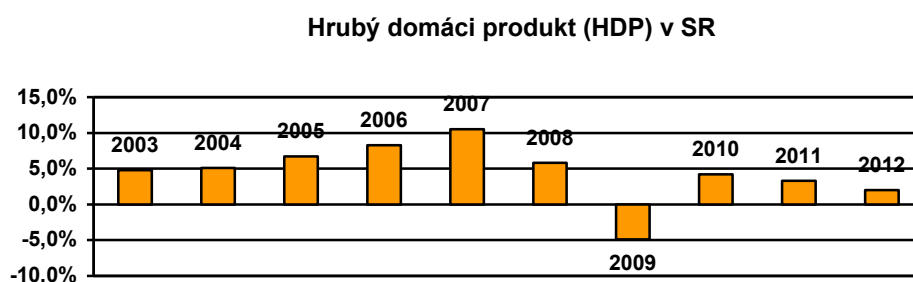
⁸ *Fico: Jedna zdravotná poisťovňa by mohla fungovať od roku 2014* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/247475-fico-jedna-zdravotna-poistovna-by-mohla-fungovat-od-roku-2014/>

⁹ *Odchod do daňových rajov pokračuje, v prvom kvartáli odišlo 65 firiem* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/financie-dane-raj-firmy-odchod/43776-clanok.html>

5.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomika je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť podniku. Slovenská ekonomika je považovaná za úspešnú a v mnohých veciach i príkladnú pre ostatné členské krajiny Európskej únie.¹⁰ Od 1. januára 2009 Slovenská republika prijala jednotnú menu Európskej únie. Zavedenie eura sa zaobišlo bez väčších problém a náhrada pôvodnej meny nevyvolala rast cien v krajine.

Graf 5.1 – Vývoj HDP v Slovenskej republike za obdobie 2007-2012¹¹



Z grafu (5.1) je vidieť, že slovenská ekonomika zaznamenávala každoročný nárast hrubého domáceho produktu pred i po vstupe do Európskej únie. V roku 2007 narástol HDP o rekordných 10,5 %. Bol to najvyšší nárast za desaťročie. HDP sa však v nasledujúcom roku rapídne prepadlo následkom vypuknutia celosvetovej hospodárskej krízy. V roku 2009 dokonca HDP pokleslo o 4,9 %. Od začiatku krízy slovenská ekonomika zaznamenáva neustále kolísanie. V súčasnosti už hospodárska kríza doznieva, Slovensko sa však stále spamätáva.

I firma GARANT MARTIN, s. r. o. pocítila následky krízy a výrazný prepád v počte zákaziek a finančnými problémami, ktorým čelili nielen jej zákazníci. To sa podpísalo na zvyšujúcom sa počte pohľadávok. I samotná firma nebola schopná splácať svoje záväzky a splácala ich s oneskorením. Počet zákaziek neustále kolísala a od roku 2008 pociťuje podnik výrazný úbytok zákazníkov. V súčasnosti tento stav pretrváva. Podnik však pôsobí na trhu už šesťnásť rokov a neustále poskytuje svoje služby pre stálych i nových zákazníkov.

¹⁰ Slovensko – kultúrny profil: Ekonomika [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-7194>

¹¹ Štatistický úrad SR. Ukazovatele ekonomického vývoja SR – Hrubý domáci produkt [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=172>

Graf 5.2 – Vývoj kurzu CZK/EUR¹²

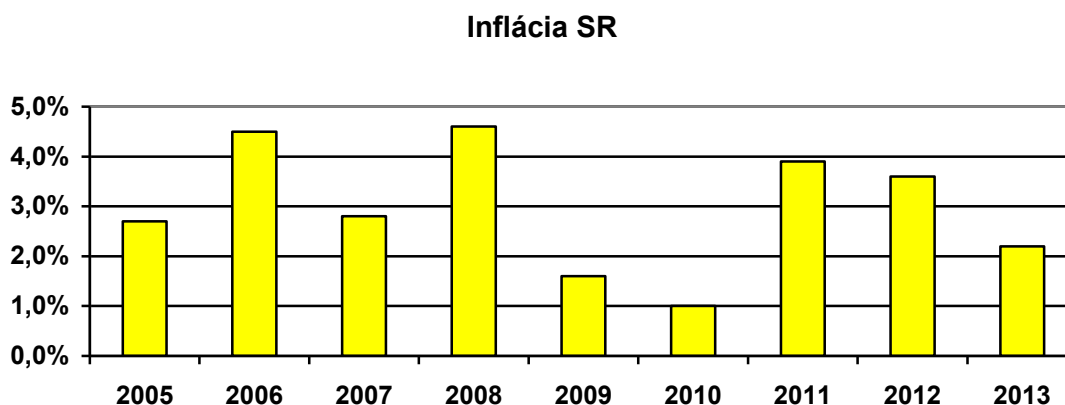


Keďže firma pôsobí nielen na slovenskom, ale aj zahraničnom trhu, je ovplyvňovaná i zmenou kurzov. Ich kolísanie prináša priaznivé i nepriaznivé účinky, napríklad pri prepočte tržieb na domácu menu alebo vedenie pokladne so zahraničnou menou spôsobuje výkyvy.

Zavedenie spoločnej európskej meny výrazne zlepšilo obchodovanie. Kolísanie kurzov spôsobuje, že podnik je buď ziskový, alebo stratový. Keďže pri obchodovaní s dodávateľmi z Talianska, Nemecka či Belgicka využíva jednotnú menu, nepociťuje už žiadne kurzové rozdiely. To ale neplatí pri obchodovaní na českom trhu. Pri fakturácii vždy záleží, aké zmluvné podmienky boli dohodnuté, a teda v akej mene budú obe strany obchodovať. Zvyčajne však obchod prebieha v českej mene a kolísanie kurzu českej koruny tak spôsobuje, že firma je stratová alebo zisková. Z grafu (5.2) je očividné, že za posledný rok česká koruna posilnila. Pre podnik to ale znamená, že pri zmene z českej koruny na eurá zinkasuje menej.

¹² Národná Banka Slovenská. *Grafy kurzov* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/grafy-kurzov/_CZK

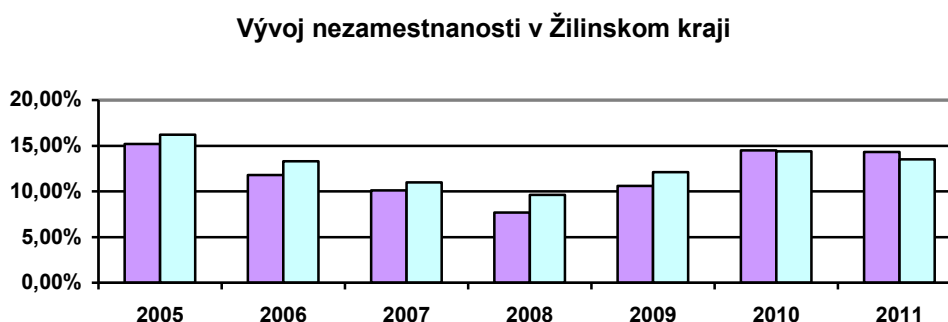
Graf 5.3 – Vývoj inflácie v Slovenskej republike za obdobie 2005-2013¹³



Z grafu (5.3) je vidieť, ako vývoj inflácie od roku 2005 kolísal. Ten sa prejavuje zvyšovaním spotrebiteľských cien. V 1. štvrťroku 2013 je miera inflácie 2,2 %, čo je výrazný pokles oproti minulému roku. V 1. štvrťroku 2012 miera inflácie prekročila 3,8 % a približne v týchto hodnotách sa pohybovala počas jednotlivých mesiacov celého roka. Môžeme preto predpokladať priaznivý vývoj miery inflácie pre rok 2013, ktorý nepresiahne 3 %.

Spoločnosť GARANT MARTIN, s. r. o. sa dlhodobo snaží udržiavať najnižšie ceny technológií na trhu a poskytuje i dodatočné služby ako napríklad poradenstvo a konzultácie zadarmo. Riaditeľ firmy uviedol, že firma neplánuje v blízkej budúcnosti zvyšovať ceny tovaru a služieb. Nevyhne sa však tomu, ak výrazne porastú ceny u dodávateľov.

Graf 5.4 – Vývoj nezamestnanosti v Žilinskom kraji a na Slovensku¹⁴



¹³ Štatistický úrad SR. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR - Inflácia* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>

¹⁴ Štatistický úrad SR. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR - Nezamestnanosť* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184>

Nezamestnanosť v Žilinskom kraji a na Slovensku výrazne kolísala. Žilinský kraj však bol na tom zo všetkých krajov za celé obdobie pomerne dobre. Na zvýšení zamestnanosti sa podpísala predovšetkým nová kórejská automobilka Kia v Teplicke nad Váhom, ktorá začala s výrobou v závode v roku 2006. Nasledujúce roky dochádzalo k znižovaniu nezamestnanosti, až kým vo svete neprepukla toľko spomínaná hospodárska kríza. Nastalo obdobie zániku podnikov a rušenia živností. Podniky začali znižovať náklady. Mnohé firmy začali prepúšťať a nevyhli som tomu ani Kia, ani výrobné závody Volkswagen a ECCO v Martine. Do roku 2010 bola nezamestnanosť výrazne nižšia než na celom Slovensku. Najhoršie na tom bývajú kraje na východe (Prešovský a Košický kraj), kde sa nezamestnanosť napríklad v roku 2011 pohybovala v rozmedzí 17,8 % až 19,6 %. Každoročne sú na tom so zamestnanosťou najlepšie západné kraje, ktoré sú v blízkosti hlavného mesta.

V rokoch 2010 a 2011 však nezamestnanosť v kraji stúpila nad celoslovenský priemer, i keď reálne celoštátna nezamestnanosť v roku 2011 klesla oproti predošlému obdobiu. Podpísali sa na tom najmä úsporné opatrenia veľkých výrobných závodov, ktoré zmenšili stavy svojich zamestnancov a snažili sa udržať vysokú produktivitu i s nižším počtom pracovníkov. V roku 2012 celková nezamestnanosť opäť poklesla, tentoraz na 14 %. Avšak údaje o nezamestnanosti v kraji ešte nie sú na stránkach Štatistického úradu Slovenskej republiky k dispozícii.

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. sa radí k malým firmám a jej počet zamestnancov je minimálny. V blízkej budúcnosti sa nechystá prepúšťať. Naopak, ak by sa rozhodla najatť novú pracovnú silu, k dispozícii by mala väčší počet kvalifikovaných pracovníkov, z ktorých by si mohla vyberať.

5.2.3 Sociálne a kultúrne faktory

Medzi sociálne faktory patria demografický vývoj, životná úroveň, mobilita obyvateľstva, vzdelanie, kriminalita i zdravie. Kultúrne faktory sa sústreďujú skôr na zvyky, tradície, kultúrne podujatia a kultúrny život, ako napríklad divadelné predstavenia, hudobné koncerty, rozhlasové a televízne vysielanie a podobne.

Každoročne dochádza k nárastu obyvateľov. Nebolo tomu inak ani v roku 2012, kedy počet obyvateľov Slovenskej republiky dosiahol hodnotu 5 410 836 obyvateľov, čo predstavuje približne 0,12 % nárast oproti roku 2011. Vtedy dosiahol počet obyvateľov 5 404 322. Celkový prírastok obyvateľstva bol 2 688 obyvateľov, prevažnú časť (2 109 ľudí) však tvoria prisťahovalci.

Tovar, ktorý ponúka firma GARANT MARTIN, s. r. o. je určený pre domácnosti i podniky. Domácnostiam sú predovšetkým určené úpravne vody, ktoré si nechávajú montovať rodinné domy i bytové domy, a to nové výstavby a aj dávno postavené domy v rámci rekonštrukcie. Parné kotle nakupujú výlučne veľké firmy. Domácnosti však len nedávno začali riešiť skvalitnenie pitnej vody, pretože stavby domov prebiehajú i v miestach, kde je kvalita studničnej vody nedostatočná a prístup k mestskému vodovodu neexistuje. Voda sa preto musí upraviť a takýmto prostriedkom sú práve úpravne vody, ktoré sú dlhodobou investíciou do využívania vody.

Po vstupe do Európskej únie sa otvorili trhy a nastala možnosť pracovať v zahraničí. Preto z našej krajiny zaznamenávame i odchod obyvateľstva. Neodchádzajú však iba v rámci Európy, ale aj mimo náš kontinent. Na pracovnom trhu v USA a predovšetkým v ázijských krajinách je dopyt po vzdelaných a skúsených odborníkov z technického odvetvia, jazykových odborníkoch alebo doktoroch. V týchto krajinách sa vzdelanie berie veľmi vážne, pretože si zaň obyvatelia musia platiť. Migrácia do zahraničia u nás znižuje mieru nezamestnanosti, príliv imigrantov však nezamestnanosť zvyšuje.

5.2.4 Technické faktory

Keďže podnik pôsobí na inovovujúcom sa trhu, neustále čelí zmenám. Nejedná sa však až o také výrazné zmeny ako napríklad u výpočtovej techniky alebo mobilných telefónov typu smartphone.

Inováciám sa nevyhne ani odvetvie, v ktorom firma GARANT MARTIN pôsobí. Tá síce nie je výrobným podnikom, avšak poskytuje tovar, ktorý sa časom vyvíja. V minulosti boli parné kotly veľké ako domy a pritom obsah produkcie pary bol menší, než súčasného pomerne malého kotla. Menšie veci sú praktickejšie, nevyžadujú si toľko priestoru. Preto sa v dnešnej dobe všetko zmenšuje. Najvýraznejšie je to vidieť na výpočtovej technike a mobilných telefónoch. Zákazníci majú záujem o kvalitný tovar s vysokou produktivitou a čo najnižšou poruchovosťou. Predaj nekvalitného a poruchového tovaru môže podniku ublížiť a znížiť záujem zákazníkov.

5.3 Analýza zdrojov podniku

Cieľom tejto analýzy je zistiť, aké je vlastne zloženie zdrojov podniku a následne odhaliť silné a slabé stránky, ktoré môžu predstavovať konkurenčnú výhodu alebo slabinu. Tieto informácie sú podkladom pri spracovaní SWOT analýzy.

5.3.1 Hmotné zdroje

Hmotné zdroje sú súčasťou každého podniku. Kancelárie firmy a sklad sa nachádzajú v prenajatých priestoroch priemyselnej zóny v centre mesta Martin. Kancelárie sú vybavené obvyklým vybavením, ako sú kancelársky nábytok, úložné priestory pre účtovné doklady a vybavenie rokovacej miestnosti, ktorá je súčasťou kancelárie obchodného úseku a je využívaná k uvítaniu klientov. Kancelárie sú vybavené výpočtovou technikou a príslušenstvom pre tlač, skenovanie a kopírovanie, ktoré sú využívané k bežnému chodu firmy.

Sklad je vybavený regálmi, kde je uložený montážny materiál a náradie potrebné k montáži. V sklade sa ďalej nachádzajú i zásoby tovaru určené na predaj – čerpadlá, horáky, náhradné súčiastky a spotrebný materiál vo forme chémie a tabletovej soli. Značnú časť hmotného majetku firmy tvoria obežné aktíva, ktoré sú v podobe zásob materiálu a tovaru určeného na predaj.

Podnik vlastní dve firemné autá značky Kia Sportage (zakúpené v roku 2011) a Peugeot Boxer (zakúpené v roku 2010), ktoré podnik využíva na prepravu materiálu, tovaru a prepravu za montážnymi, servisnými a revíznymi prácami po celom území Slovenskej republiky. Ďalej sú využívané k preprave pri osobnom poradenstve s klientmi. Autá sú pravidelne po 4 rokoch odpisovania vymenené za nové, výkonnejšie.

5.3.2 Ľudské zdroje

Okrem poskytovania kvalitných tovarov a služieb je pre podnik kľúčovým faktorom pre úspech i dostatočne kvalifikovaný personál.

Firma GARANT MARTIN má v súčasnosti štyroch zamestnancov, vrátane dvoch konateľov. Nielenže sa konatelia aktívne podieľajú na zabezpečení dostatočného a aktuálneho vzdelávania formou školení, ale zapájajú sa okrem reprezentácie firmy a jednaní so zákazníkmi i do montážnych a servisných prác. Jednotlivé činnosti zamestnancov boli vymenované v druhej kapitole diplomovej práce, ktorá sa venovala predstaveniu firmy.

Zamestnanci sú v produktívnom veku. Ich vek sa pohybuje v rozmedzí 45 až 60 rokov. Je očividné, že firma oceňuje lojalitu, praktické skúsenosti zamestnancov a podporuje ich vzdelávanie. To prebieha pravidelne, minimálne päťkrát ročne. Niektoré prebiehajú viackrát ročne, ako napríklad školenie v BOZP, PO alebo ovládania práce s predávanými technológiami. Iné sa vykonávajú raz za niekoľko rokov. Takými sú napríklad elektrikárske

a plynárenské školenia, ktoré prebiehajú raz za dva roky. Ďalším vzdelávaním je i daňové, účtovnícke a softvérové školenia. Medzi povinné vzdelávanie, ktoré musia vodiči podstúpiť minimálne jedenkrát ročne, je referentský vodič. Ide o povinnosť pre profesionálnych vodičov, ktorých značná časť pracovnej doby je strávená za volantom.

Keďže sa jedná o technicky založenú firmu, medzi zamestnancami prevládajú muži. Nežnejšie pohlavie pracuje v administratívnom úseku.

Zamestnanci sú okrem mzdy odmeňovaní a motivovaní k práci i ďalšími formami. Každý december sú zamestnanci motivovaní stretnutím, ktoré prebieha formou teambuildingu a teambuildingových aktivít. Nejedná sa však o súťaženie alebo precvičovanie znalostí, ale o udržiavanie vzťahov medzi zamestnancami. Táto forma odmeňovania utužuje a udržuje dobré priateľské vzťahy medzi zamestnancami na pracovisku. Ďalšou formou odmeny sú prémie, ktoré pracovníci dostávajú na základe hospodárskeho výsledku.

Pracovné prostredie prevádzky je čisté a nehluché, panujú tam priateľské vzťahy. Keďže sa vzhľadom na počet zamestnancov jedná o malý podnik, vedenie sa aktívne zapája do každodenných činností. Uľahčuje to komunikáciu, udržiavajú sa dobré vzťahy medzi vrcholovým manažmentom a zamestnancami a nevzniká prostredie plné stresu zo strachu z vedenia spoločnosti. Tieto dobré vzťahy, spokojnosť so zamestnaním a lojalnosť pracovníkov sa prejavujú aj tak, že nedochádza k fluktuácii zamestnancov. Ich počet je stabilný už niekoľko rokov.

5.3.3 Nehmotné zdroje

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. pôsobí na slovenskom a českom trhu už od roku 1996 a za tie roky podnikania a poskytovania kvalitných služieb a tovarov si na trhu vybudovala dobrú povesť a spokojných a verných zákazníkov.

Nehmotné zdroje v podniku tvorí softvérové vybavenie počítačov. Tie sú vybavené operačným systémom Microsoft Windows, sadou Microsoft Office, účtovníckym programom Pohoda, zakúpenými normami a ďalšími. Ochranu počítačov zabezpečuje anuálne zakupovaná licencia antivírusového programu NOD32 značky ESET. Ďalším softvérom je i program na získavanie dát a nahrávanie položiek do registračnej pokladne.

5.3.4 Marketingové faktory

Marketing je dôležitý nástroj, ktorým podnik dokáže ovládať dopyt po svojich produktoch. Existuje celý rad metód, ktoré je možné využiť k zviditeľneniu firmy. Firma GARANT MARTIN, s. r. o. využíva napríklad tieto formy:

- reklamné predmety (perá, bloky, poháre a podobne),
- polep auta,
- interaktívne webové stránky,
- sponzorstvo spoločenských akcií,
- platená reklama na internete (Google AdSense),
- platená reklama v časopisoch a regionálnych obehníkoch,
- reklamná potlač tričiek a pracovných odevov,
- letáky, brožúry, vizitky,
- účasť na výstavách technológií (napríklad Coneco/Racioenergia v Bratislave),
- štítky s logom firmy na namontovanom tovare.

Podnik veľmi dobre chápe silu marketingu a preto sa snaží dostať do povedomia zákazníkov rôznymi spôsobmi, či už pútavým polepom auta alebo webovými stránkami, ktoré sa vyskytujú na prvých pozíciách vo vyhľadávačoch pri zadaní kľúčových slov „vyvíjače pary“, „parné kotly“, „tepelná technika“ alebo „úpravne vody“. V tomto prípade je dôležité využívanie kľúčových slov v texte stránky, správne SEO a kompatibilita s rôznymi internetovými prehliadačmi. Nemenej dôležitá je i technická podpora webhostingu.

Podľa slov konateľa je reklamná odozva na každú formu rozdielna. Každoročne sa firma snaží investovať do reklám 10 % zo zisku, nie však menej ako 5 000,- EUR.

5.4 SWOT analýza

Ako už bolo spomenuté v 3. kapitole teoretickej časti, SWOT analýza slúži na sformulovanie príležitostí, ohrození, slabých a silných stránok podniku, ktoré by mu mohli priniesť istú konkurenčnú výhodu nad súpermi na trhu. Pri zisťovaní vplyvov vonkajšieho okolia sa podnik dozvie, aké sa mu naskytajú príležitosti a čo ho ohrozuje. Môže to tak využiť vo svoj prospech, alebo sa pripraviť pred účinkom nepriaznivých situácií. Nasledujúca časť je venovaná zhrnutiu interných a externých vplyvov pôsobiacich na podnik, ktoré vyplývajú z použitých analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia.

5.4.1 Spracovanie SWOT analýzy

Podkladom pre spracovanie analýzy sú informácie získané z analýzy vonkajšieho i vnútorného prostredia. Pre spracovanie teda budú použité údaje z 5. kapitoly a nasledujúcej 6. kapitoly, v ktorej je vypracovaná finančná analýza podniku. Kompletný prehľad zistených silných a slabých stránok i príležitostí a ohrození sa nachádza v prílohe č. 1 a prílohe č.2.

Zistenie týchto stránok však nestačí. Podnik si musí byť vedomí ich existencie a snažiť sa využiť silné stránky a príležitosti a naopak, pri ohrozeniach a slabých stránkach by sa ich mal snažiť odstrániť alebo obmedziť.

V nasledujúcich tabuľkách je prehľad najvýznamnejších silných a slabých stránok podniku.

Tabuľka 5.1 – Silné a slabé stránky firmy GARANT MARTIN, s. r. o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Dlhé pôsobenie na trhu, vybudovaná klientela, známe meno,• dvaja konatelia, dvojnásobná sila v oslovovaní zákazníkov,• strategické umiestnenie firmy v dopravnom uzle SR,• výhradné zastúpenie výrobcov,• vzdelaná a skúsená pracovná sila,• poskytované spektrum služieb,• zvyšovanie motivácie zamestnancov prostredníctvom odmien,• prvé pozície vo vyhľadávačoch,• využitie marketingových možností,• dostatočné skladové priestory,• individuálny prístup k zákazníkom.	<ul style="list-style-type: none">• Nízke hodnoty ukazovateľov aktivity, rentability, likvidity i zadlženosti,• záporný hospodársky výsledok podniku,• časté výpadky serveru a nedostupnosť webovej stránky,• nízky podiel vlastného kapitálu,• malý počet zamestnancov,• nevyužívanie sily sociálnych sietí.

Tabuľka 5.2 – Príležitosti a ohrozenia firmy GARANT MARTIN, s. r. o.

Príležitosti (O)	Ohrozenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Využitie sociálnych sietí (Facebook, Youtube), • zmeny v zákonoch o zverejňovaní účtovných závierok, • rozvoj odvetvia a inovácie technológií, • podpora životného prostredia, • splátkový kalendár pre neplatičov, • dostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trh, • nový dodávateľia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup novej konkurencie, vertikálna integrácia, • zhoršenie ukazovateľov finančnej analýzy v nasledujúcom období, • zmeny v zákonoch a zverejňovanie citlivých informácií, • vysoká zadlženosť, • vysoká doba obratu pohľadávok, • nestabilná ekonomická situácia v Európskej únii, • zrušenie jednotnej meny, • daňová politika štátu, • nestabilná politika štátu, • zmeny kurzov, • zvyšujúca sa inflácia, • substitučné výrobky a ich inovácia.

Z prehľadu je vidieť, že prevažujú silné stránky nad slabými. Podnik na trhu pôsobí už 16 rokov a za ten čas si vybudoval silné zázemie. Získal dobré meno i mnoho spokojných zákazníkov. Vo firme pôsobia dvaja konatelia, ktorí sa venujú obchodnej činnosti. Jeden pôsobí na Slovensku, druhý v Českej republike. Spoločnými silami oslovujú nových zákazníkov, udržiujú kontakt so súčasnými odberateľmi, komunikujú s dodávateľmi a jednájú o zmluvných podmienkach. Venujú sa dokonca poradenstvu, konzultáciám aj montážnym, servisným a revíznym prácam.

Avšak hospodárenie firmy za posledné roky nevykazuje ideálne hodnoty. Firma je vysoko zadlžená a odberatelia nesplácajú svoje záväzky voči firme. Tá každoročne zaznamenáva dlhodobu nesplatenú pohľadávku voči odberateľom. Ostatné finančné ukazovatele sú tiež nízke, prípadne záporné. Doby obratu záväzkov a pohľadávok sa skracujú, stále sa však nesplácajú včas. V oboch prípadoch narastajú zmluvné sankcie z oneskorenia – pre podnik i odberateľov. To spôsobuje ešte väčšiu platobnú neschopnosť zákazníkov aj firmy. Keďže podnik za obdobie rokov 2009 a 2010 vykazoval stratu, hodnota jeho vlastného kapitálu bola nízka. V roku 2010 všetku podnikovú činnosť kryli cudzie finančné zdroje.

Firma je vhodne strategicky umiestnená. Nachádza sa v dopravnom uzle, ktorý spája západné a východné Slovensko a zároveň je v blízkosti hraničných prechodov do Českej republiky. Podnik je výhradným zastúpením pre spoločnosti Clayton a Garioni Naval. Ak by mali iné firmy záujem o predaj tovaru od týchto spoločností, museli by nakupovať u firmy GARANT MARTIN.

Ďalej sa firma zameriava na zákazníkov individuálne. Prispôsobuje im svoje služby a aj návrhy riešení inštalácie technológií prebiehajú na základe podmienok, ktoré sú určené zákazníkom.

Podnik zamestnáva vzdelaných a skúsených pracovníkov a ich ďalší rozvoj aktívne podporuje. Zamestnanci bývajú pravidelne školení niekoľkokrát ročne. Podnik poskytuje i odmeny, ktorými motivuje zamestnancov k práci a podávaniu vyšších výkonov. Takouto odmenou sú napríklad prémie na základe hospodárskeho výsledku.

Firma sa aktívne venuje aj marketingu, ktorý je silnou stránkou podniku. K získaniu zákazníkov využíva rôzne prostriedky, ako napríklad reklamu v časopisoch, reklamné predmety alebo sponzoring spoločenských akcií. Ďalším je i internetová stránka, ktorá sa pri vyhľadávaní kľúčových slov z pôsobnosti firmy umiestňuje na prvých troch priečkach. Nevyužíva však potenciálnu silu sociálnych sietí ako je napríklad Facebook alebo Youtube. Facebook slúži tiež na získavanie kontaktov so zákazníkmi a informovanie o novinkách. Prostredníctvom umiestnenia videí na Youtube by mohli pre zákazníkov poskytnúť návody na ovládanie technológií. Vizuálny manuál je vždy lepší ako textový. Firma by preto mohla využiť príležitosť, ktorú tieto sociálne siete ponúkajú.

Zmeny v zákonoch predstavujú pre podnik veľkú príležitosť, ale i zásadné ohrozenie. V Českej republike je povinné zverejňovanie účtovných závierok v obchodnom registri. Na Slovensku táto povinnosť nie je. Avšak ak by firma mohla nahliadnuť do účtovníctva konkurencie, dokázala by skonštatovať ako na tom je a ako získať nad ňou konkurenčnú výhodu. Táto možnosť predstavuje ale i ohrozenie, pretože rivali môžu zmýšľať rovnako a použiť údaje z účtovníctva proti nej. Navyše aj zákazníkov, ktorí zisťujú o firme všetky dostupné údaje, odradí obchodovanie s problémovou firmou. Prípadne si povedia, že firma má veľa nesplatených pohľadávok a jedna navyše im vadiť určite nebude. Preto pre firmu predstavuje vysoké zadlženie ohrozenie, ktoré by mala zredukovať. Jednou z príležitostí ako získať aspoň časť prostriedkov od svojich dlžníkov je dohodnúť sa na splátkovom kalendári alebo odpustenie úrokov z omeškania. Firma tak má väčšiu šancu získať späť finančné prostriedky.

Na podnik pôsobí i nestabilná ekonomická situácia v Európskej únii. Na Slovensku je síce zavedená jednotná mena, ktorá zjednodušuje obchod, ale zároveň sa premýšľalo i o opatreniach ako zabrániť stále vyššiemu zadlženiu štátu, ktorého ekonomika sa nemôže porovnávať s takými veľkými ekonomikami ako má Nemecko či Francúzsko. Takýmto opatrením by mohlo byť v budúcnosti zrušenie eura alebo obmedzenie voľného pohybu kapitálu medzi členskými štátmi. Z toho vyplýva i ohrozenie v podobe nestability kurzov.

Silný kurz koruny spôsobuje podniku straty, ak sú jeho faktúry so zahraničnými odberateľmi vystavené v českých korunách.

Ak by sa firma rozhodla pre zamestnanie nových pracovníkov, vďaka vysokej nezamestnanosti bude mať z čoho vyberať. Bude to výhodné i z pohľadu vyťaženia zamestnancov. Keďže ide o malú firmu, jediný servisný technik je zaneprázdnený. Najmä v období sviatkov býva najviac práce a nadčasy v práci sú bežné. Zamestnanec tak stráca motiváciu a neustály stres a zhon mu neprospievajú. Samozrejme, vhodným motivačným prostriedkom sú koncoročné odmeny z hospodárskeho výsledku.

Podnik je ohrozený aj novými substitučnými výrobkami alebo inováciami tých súčasných. Ak sú tieto inovácie výrazné, technológie ponúkané firmou GARANT MARTIN nemusia v konkurencii s týmito substitučnými výrobkami obstáť. Veľkou príležitosťou by v tomto prípade bolo nadviazanie kontaktu s novými dodávateľmi, ktorí takýto substitučný výrobok ponúkajú alebo ponúkajú iný, ktorý by v konkurencii obstál.

6 Aplikácia finančnej analýzy

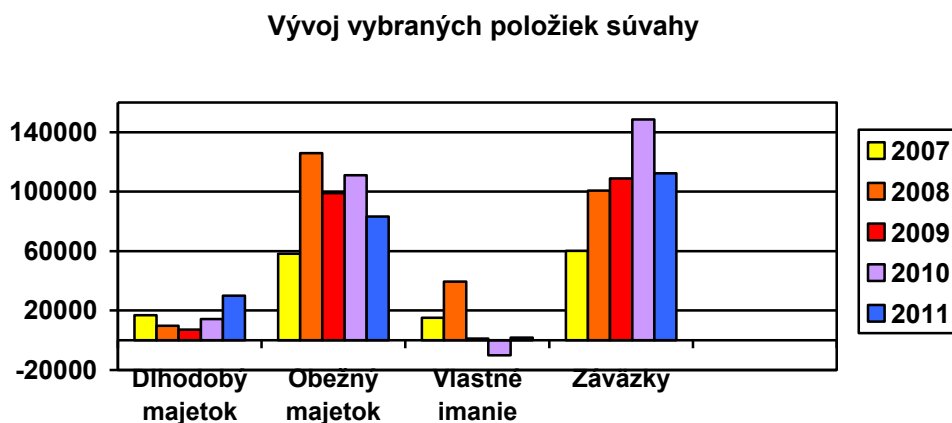
Prostredníctvom finančnej analýzy, ktorá je prostriedkom na analýzu interného prostredia podniku, sa skúma finančná situácia podniku. Premietajú sa do nej výsledky podnikových činností a s jej pomocou je možné diagnostikovať finančné zdravie podniku.

K analýze finančného zdravia firmy GARANT MARTIN budú použité pomerové ukazovatele, ktoré boli predstavené v teoretickej časti diplomovej práce. Keďže sa jedná o obchodnú spoločnosť typu „spoločnosť s ručením obmedzeným“, povinne je zapísaná do Obchodného registra SR, a preto podnik účtuje v systéme podvojného účtovníctva. Ako právnická osoba odvádza daň z príjmu pre právnické osoby, ktorá bola do 31. decembra 2012 vymedzená zákonom č. 595/2003 Z. z., o dani z príjmov vo výške 19 %. Táto sadzba sa však od 1. januára 2013 zvýšila na 23 % novelou zákona o dani z príjmov, ktorá bola začiatkom decembra 2012 schválená Národnou radou Slovenskej republiky.¹⁵

Použité údaje k výpočtom boli vyňaté zo súvahy firmy za obdobie 2007 až 2011, ktorá sa nachádza v prílohe č. 3. Sú však rovnakou mierou upravené na želanie konateľa, ktorý si nepraje zverejňovať reálne údaje s úmyslom zachovať podnikové tajomstvo.

Keďže 1. januára 2009 bola Slovenskou republikou prijatá jednotná európska mena Euro, údaje z rokov 2007 a 2008 boli prepočítané jednotným kurzom 30,1260 SKK/EUR, ktorým boli v roku 2009 precenené všetky položky v slovenskej mene. Všetky dáta boli matematicky zaokrúhlené programom Microsoft Excel na celé eurá.

Graf 6.1 – Vývoj vybraných položiek súvahy za obdobie 2007-2011 v EUR



¹⁵ *Novela zákona o dani z príjmov od 1.1.2013 (zmeny v zákone o dani z príjmov)* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/816/category/dane-a-odvody/article/novela-zakona-o-dani-zprijmov-1-1-2013.xhtml>

6.1 Horizontálna analýza

Celkový prehľad porovnania období v horizontálnej analýze sa nachádza v prílohe č. 4.

Strana aktív

Celkové aktíva i pasíva spoločnosti GARANT MARTIN, s. r. o. v rozmedzí rokov 2007 až 2011 kolísali ako na húsenkovej dráhe, čo je vidieť i na grafickom zobrazení vývoja vybraných položiek súvahy (graf 6.1).

Zo súvahy celkových stavov za obdobie 2007 až 2011 (príloha č. 3) vidieť, že v roku 2008 vzrástli aktíva oproti minulému obdobiu o 87,77 %. Najvyšší podiel na tomto raste mali zásoby a krátkodobé pohľadávky. Zásobami sa podnik poistil pre plnenie zákaziek v ďalšom roku a prípravou na zásah celým svetom zmietanej krízy, ktorý by spôsobil nárast cien u dodávateľov. V tomto roku stúpili oproti predchádzajúcemu obdobiu o viac ako 45,34 %. Podnik zaznamenal i nárast krátkodobých pohľadávok voči odberateľom, ktoré vzrástli štvornásobne. Tento výrazný nárast je možné vysvetliť taktiež svetovou krízou, ktorá zasiahla Slovensko na prelome rokov 2007 a 2008. Odberatelia sa začali zadlžovať a neboli schopní okamžite splácať svoje záväzky voči firme. Preto v ďalšom roku poklesla i úroveň finančných aktív podniku a sám mal problém splácať všetky svoje záväzky.

Nasledujúci rok firma zaznamenala pokles aktív o 23,27 %. V roku 2009 klesol nielen dlhodobý majetok, ktorý je tvorený prevažne odpisovanými samostatne hnuteľnými vecami a softvérom, ale pokles zaznamenali i zásoby, krátkodobé pohľadávky a bankový účet. Zinkasované pohľadávky a ďalšie finančné prostriedky boli použité na pokrytie hospodárskej straty z predošlého roka a splácanie záväzkov.

V roku 2010 aktíva opäť vzrástli o takmer 25,52 %. Veľký podiel na tom mal nákup nového firemného auta Peugeot Boxer, ktorý podnik využíva k preprave tovaru a poskytovaniu služieb v rámci celej Slovenskej republiky. V tomto roku bolo zároveň po štyroch rokoch z účtovníctva vyradené opotrebované auto značky Volkswagen Caddy, ktoré bolo následne predané. Vzrástla preto i hodnota peňažných prostriedkov na bankovom účte a podnik si v predošlom roku zároveň vzal bankový úver, ktorý bol prevedený na bankový účet. Podnik opäť získal nové zákazky, čo sa odzrkadlilo v náraste krátkodobých pohľadávok voči odberateľom. Po ich stúpnutí o 23,18 % firma nebola schopná okamžite splácať ani svoje záväzky voči dodávateľom.

Nasledujúci rok podnik opäť zaznamenal pokles aktív. V roku 2011 síce podnik kúpil nové auto značky Kia Sportage, čím vzrástla hodnota dlhodobého majetku a firma oproti

minulému roku zvýšila i stav zásob o 14,82 %. Výrazný pokles aktív o 17,78 % bol zapríčinený zinkasovaním krátkodobých pohľadávok, ktoré boli splatené zákazníkmi, ale hlavne poklesom prostriedkov na bankovom účte o 88,87 % oproti minulému roku. Dôvodom bol nákup už zmieňovaného auta značky Kia, ale i splatenie záväzkov ako napríklad časti úveru, splatenie záväzkov voči dodávateľom, nákup zásob a podobne.

Rok 2007 sa všeobecne považuje za štartovací bod svetovej krízy. Je to vidieť i vo výraznom poklese krátkodobých pohľadávok a vysokom stave zásob. V tomto roku prišla firma o väčšiu časť zákazníkov. Odvtedy sa snažila udržiavať kontakt so stálymi zákazníkmi a nadväzovať vzťahy s novými, čo sa jej aj nasledujúce roky darilo. Počet odberateľov rástol a predaj technológií neustále kolísal, čo je vidieť na porovnaní stavu zásob a stavu krátkodobých pohľadávok za obdobie rokov 2008 až 2011. Čím viac zákaziek podnik mal, tým vyššie boli jeho pohľadávky voči zákazníkom a znižoval sa i stav zásob o predané technológie. Je však vidieť i neschopnosť splácať svoje záväzky. Všetky subjekty trhu sú na sebe vzájomne závislé a keď sa dostali do problémov odberatelia pri splácaní pohľadávok voči firme GARANT MARTIN, odzrkadlilo sa to i na schopnosti firmy splácať svoje záväzky voči dodávateľom a tí zase mali problém pri dodržaní svojich záväzkov, napríklad voči dodávateľom materiálu na výrobu technológií, ktorých predajom sa spoločnosť GARANT MARTIN zaoberá. V takomto prípade nastáva reťazová reakcia, ktorá negatívne ovplyvňuje všetky články tohto procesu.

V rokoch 2007 až 2009 bolo znižovanie dlhodobého hmotného majetku spôsobené tvorbou oprávok k automobilom, ktoré firma vlastnila. Po odpísaní áut z účtovníctva podnik nakúpil nové výkonnejšie autá, ktoré pre svoju činnosť využíva aj dnes. V nasledujúcich rokoch bude opäť vykazovať pokles stavu dlhodobého majetku hlavne vďaka tvorbe oprávok k samostatne hnutelným veciam.

Súčasťou dlhodobého majetku je taktiež softvér, ktorý podnik pravidelne každoročne nakupuje. Medzi programy, ktoré zvyčajne zakupuje, patria ročné licencie antivírusových programov, aktualizácie účtovníckeho programu, nové verzie sady Microsoft Office (v súčasnosti v podniku využívajú verziu Office 2010) a neustále sa meniace podmienky využívania registračných pokladníc si vyžadujú neustálu softvérovú aktualizáciu.

Od 1. októbra 2012 vstúpila v platnosť novela zákona č. 289/2008 Z. z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice v znení neskorších predpisov, ktorá upravuje

aj používanie registračnej pokladnice od 1. januára 2013 a využívanie pokladničných dokladov.¹⁶

Od 1. januára 2013 si podniky nebudú môcť uplatňovať odpočet dane ak pokladničný doklad za nákup tovaru presiahne 1000,- EUR pri platbe v hotovosti a 1600,- EUR pri platbe kartou. Pri prekročení týchto hraníc si odberatelia budú musieť zažiadať o vystavenie riadnej faktúry, ak si chcú zarátať odpočet dane.¹⁷ Obmedzila sa i hodnota platby v hotovosti pre podnikateľov na 5000,- EUR. U fyzických osôb je nová hranica pre hotovostné platby v sume 15000,- EUR. Ak tieto hranice prekročia, v zákone sú vymedzené sankcie, ktoré je možné udeliť pri porušení tohto zákona.

Rok 2012 bol zase prelomovým rokom čo sa týka elektronických registračných pokladníc. Do platnosti vošiel novelizovaný zákon č. 289/2008 Z. z. o používaní elektronických registračných pokladníc. Ich používanie bolo od 1. januára 2012 povinné pre všetky fyzické a právnické osoby, ktoré vykonávali podnikateľskú činnosť podľa Obchodného zákonníka. To sa týkalo dokonca aj roľníkov, predávajúcich svoje vypestované produkty (ovocie, zelenina, kvety) a zahraničných obchodníkov, ktorí sa museli riadiť zákonmi Slovenskej republiky, keďže vykonávali obchodnú činnosť na jej území. Ďalšou podmienkou bol predaj tovaru, ktorým sa rozumie všetko od výrobkov až po polotovary, materiál a suroviny. Ďalej povinnosť i pri poskytovaní služieb, ktoré boli vymedzené v prílohe zákona o elektronických registračných pokladniciach (kaderníctvo, kozmetika a iné). V novele zákona č. 511/1992 Z. z. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov, sú v súčasnosti presne a podrobne vymedzené služby v prílohe č. 1 podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností. Tento krok je pre podnikateľov výhodnejší, pretože ak si nie sú istí, či sú povinní používať pokladnice alebo nie, môžu nahliadnuť do tohto dokumentu, kde sú podrobne vymedzené všetky služby, ktoré sú povinné využívať registračné pokladnice. Treťou podmienkou pre používanie pokladníc je tzv. prijatie tržby – v hotovosti, elektronicky, prostredníctvom stravných lístkov a poukážok. Pokladničný doklad musia

¹⁶ *Predpis č. 289/2008 Z. z.* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-289#f6680512>

¹⁷ *Sprísnenie podmienok používania ERP v roku 2013* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: http://www.pp.sk/1562/Sprisenie-podmienok-pouzivania-ERP-v-roku-2013-_dupp47452.aspx

vyhotoviť bezodkladne po prijatí platby.¹⁸ Podľa novelizácie v roku 2013 musí byť tovar na pokladničnom doklade s konkrétnym názvom. Už nestačí iba všeobecné označenie syr, ale musí byť určený i konkrétny typ alebo názov, ako napríklad Ementál. V roku 2012 bolo novinkou i zapisovanie počiatočného vkladu v pokladnici pri začatí dennej prevádzky.

Strana pasív

Celkový stav pasív kolísal rovnako ako stav aktív. V účtovníctve sa totiž obe tieto strany súvahy musia rovnať.

Na vlastnom imaní podniku sa podieľajú z väčšej časti ostatné kapitálové fondy, ktoré sú tvorené prevažne vkladmi spoločníkov v hmotnej, nehmotnej a peňažnej forme a nespádajú pod základné imanie. Tento fond je využívaný k pokrytiu straty z hospodárskej činnosti podniku. Výrazný pokles až o 69,05 % zaznamenal v roku 2009. V období rokov 2009 až 2010 podnik vykazoval vysoké straty a prostredníctvom kapitálových fondov a využitím finančných prostriedkov sa ich snažil znížiť. Výrazná strata v tomto období bola zapríčinená aj prípravami na presťahovanie spoločnosti a následnou reálnou zmenou sídla.

Základné imanie, ktoré je zapísané v Obchodnom registri Slovenskej republiky, sa za obdobie piatich rokov vôbec nezmenilo. Rovnako je aj podiel vkladov spoločníkov nemenný a to v hodnote 50 % za každého z upísaného vkladu. Podnik každoročne tvorí povinný zákonný rezervný fond zo zisku, ktorý je vždy v rovnakej hodnote 332,- EUR. Je vidieť, že výsledok hospodárenia za účtovné obdobie výrazne kolísal. V rokoch 2007, 2009 a 2010 zaznamenal stratu, ktorú sa v nasledujúcich rokoch snažil znížiť ziskom z hospodárskeho výsledku a inými peňažnými prostriedkami, ktoré mal v tom čase podnik k dispozícii (splatené odberateľské pohľadávky, nové dlhodobé úvery a podobne).

Od roku 2008 hodnota vlastného imania klesala, keď sa podnik dostal do problémov a nasledujúce dve obdobia vykazoval stratu. Tento pokles bol najvýraznejší v roku 2010, kedy podnik všetky svoje činnosti i vlastný kapitál kryl výlučne cudzími zdrojmi. Je to vidno i na grafickom zobrazení (graf 6.1), kde záväzky dosahujú za obdobie piatich rokov najvýraznejšiu hodnotu a zároveň vlastné imanie bolo v záporných hodnotách. V roku 2011 vlastné imanie vzrástlo a podnik dokonca vykazoval i hospodársky zisk.

¹⁸ *Elektronická registračná pokladnica a jej používanie od roku 2012* [online]. 2011 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/565/category/dane-a-odvody/article/elektronicka-registracna-pokladnica-pouzivanie-2012.xhtml>

Cudzie zdroje v roku 2008 vzrástli oproti minulému roku o 67,51 %. Bolo to spôsobené neschopnosťou zákazníkov splatiť svoje záväzky voči firme GARANT MARTIN ako aj nákupom zásob pre podnikateľskú činnosť. V tomto roku podnik splatil časť svojich dlhodobých záväzkov (pokles o 16,43 %) a zároveň i značnú časť bankového úveru (pokles o 37,82 %).

V nasledujúcom roku stúpili záväzky podniku o 8 %. V roku 2009 sa zvýšil počet zákaziek a časť krátkodobých pohľadávok voči odberateľom bola splatená. Firma tak bola schopná splatiť časť dlhodobých záväzkov čo zapríčinilo ich pokles o 21,8 %, avšak krátkodobé faktúry neboli zaplatené takmer vôbec. Krátkodobé záväzky voči dodávateľom poklesli len o 0,9 %. V tomto roku si vzala firma i úver, ktorým pokryla nielen náklady na presťahovanie, ale sa aj zásobila technológiami určenými na predaj zákazníkom.

V roku 2010 bola firma nútená všetku svoju činnosť hradiť výlučne cudzími zdrojmi. Strata z minulého roku i novo zúčtovaná strata ku koncu roku spôsobili, že podnik sa výrazne zadlžil. Avšak oproti minulému roku bola strata menšia o 75,9 %. Zvýšil sa síce odber tovaru, avšak zákazníci zatiaľ nezaplatili faktúry vystavené firmou GARANT MARTIN, s. r. o. a podnik sa tak dostal do problémov pri splácaní faktúr svojich dodávateľov. Záväzky voči dodávateľom vzrástli o 69,7 %. V tomto roku však podnik splatil časť úveru, ktorého hodnota poklesla oproti minulému roku o 64,7 %.

V roku 2011 zadlženosť klesla o 24,44 %. Podnik si vzal nový úver a bol tak schopný nielen pokryť straty z minulých rokov, ale i splatiť svoje záväzky voči dodávateľom, ktoré poklesli o 47,82 %. Zároveň novým úverom splatil i časť dlhodobého úveru, ktorý si firma od banky vzala v roku 2009, aby tak znížila úrokové náklady plynúce z požičania peňazí a mohla nakúpiť nové zásoby tovaru. Zisk z tohto roku bol prerozdelený do fondov a zvyšok bol použitý na pokrytie straty z minulých rokov.

Zo súvahy (príloha č. 3) je vidieť, že podnik sa za analyzované obdobie presunul od dlhodobého financovania ku krátkodobému, ktoré je lacnejšie, a naopak. Rovnako je možné sledovať i to, že podnik financuje svoju činnosť prevažne cudzími zdrojmi, ktoré sú lacnejšie ako vlastné zdroje krytia.

6.2 Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

Údaje vybraných položiek z výkazu ziskov a strát za obdobie 2007 až 2011 (príloha č. 5) sú vyňaté z výkazu ziskov a strát firmy GARANT MARTIN, s. r. o. za rovnaké obdobie. Sú však rovnakou mierou upravené na želanie konateľa, ktorý si opäť nepraje zverejňovať reálne údaje s úmyslom zachovať podnikové tajomstvo.

Keďže 1. januára 2009 bola Slovenskou republikou prijatá jednotná európska mena Euro, údaje z rokov 2007 a 2008 boli prepočítané jednotným kurzom 30,1260 SKK/EUR, ktorým boli v roku 2009 precenené všetky položky v slovenskej mene. Všetky dáta boli matematicky zaokrúhlené programom Microsoft Excel na celé eurá.

Základňu pre vertikálnu analýzu (príloha č. 6) predstavujú celkové výnosy podniku za jednotlivé roky.

Tržby z predaja tovaru predstavujú pomerne značnú časť celkových výnosov, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 84,24 % až 96,23 %. Je to preto, lebo hlavnou náplňou podnikateľskej činnosti je predaj tovaru, ktorý u firmy GARANT MARTIN, s. r. o. predstavuje predaj technológií a ich náhradných súčiastok. Táto činnosť je dopĺňaná o montážne, servisné a revízne práce, ktoré predstavujú približne 2,19 % až 13,55 % podiel na celkových výnosoch. V roku 2009 firma pracovala na výrazne väčšom počte zákaziek, kde vykonávala prevažne montážne, záručné a pozáručné servisné a revízne služby. V tomto roku bol podiel výroby na celkových výnosoch 13,55 %. Naopak najslabším rokom v poskytovaní služieb, ale silným rokom v predaji tovaru, bol rok 2007, kedy sa montážne, revízne a servisné služby podieľali na celkových výnosoch v hodnote 2,19 %.

Výrobná spotreba vykazovala značný podiel na celkových výnosoch. Jej hodnota sa pohybovala v rozmedzí 15,05 % až 33,82 %. Najvyšší podiel mala v roku 2009 (33,82 %), kedy sa podnik presťahoval do nových priestorov a zvýšilo sa i nájomné. Ako už bolo spomínané, v roku 2009 firma vykonávala väčší počet montážnych a servisných prác, preto sa zvýšili i cestovné náklady. Do tejto položky sú započítané i tlmočnicke služby, faktúry za telefóny, opravy a servis samostatne hnutelných vecí, náklady na technickú podporu výpočtovej techniky a podobne.

Osobné náklady sa podieľajú na celkových výnosoch v rozmedzí 6,22 % až 10,47 %. V roku 2009 došlo k nárastu osobných nákladov z dôvodu najatia pracovnej sily na upratovanie priestorov spoločnosti. Zároveň došlo i k zvýšeniu miezd pracovníkov a zvýšeniu počtu hodín odpracovanej nadčasovej práce.

V rokoch 2010 a 2011 podnik predal z účtovníctva vyradené samostatne hnuteľné veci (dve autá). Hodnota podielu týchto predaných áut bola 2,27 % v roku 2010 a 3,71 % v roku 2011.

Graf 6.2 – Vývoj hospodárskeho výsledku za obdobie 2007-2011 v EUR



Ako je vidno z grafu vývoja (graf 6.2), výsledok hospodárenia za účtovné obdobie v sledovaných rokoch výrazne kolísal. V rokoch 2007, 2009 a 2010 zaznamenal podnik straty. V roku 2009 sa výrazne zadlžil a jeho hospodársky výsledok sa prepadol do záporných hodnôt. Pokračovanie v podnikateľskej činnosti však stav podniku zlepšuje. Ak v nasledujúcich rokoch podnik zníži stav zásob tovaru a bude pokračovať v nakupovaní tovaru až po objednaní zákazníkmi, nebude svoje peňažné prostriedky viazať v zásobách a stane sa likvidnejším. Zníži tak i náklady na ich držbu. Po splatení pohľadávok odberateľov bude mať dostatok peňažných prostriedkov a bude môcť splatiť svoje záväzky voči dodávateľom i voči bankám, ktoré firme poskytnú dlhodobé bankové úvery. Rovnako dôležité je i udržiavanie a nadväzovanie nových vzťahov so zákazníkmi, ktorý sú vlastne (odhliadnuc od zamestnancov) hybnou silou podniku. Bez zákazníkov by firma nemohla fungovať, pretože by nemala z čoho financovať svoju podnikateľskú činnosť.

6.3 Pomerová analýza

Pomerová analýza slúži na skúmanie položiek z účtovných výkazov, ktoré prostredníctvom pomerov svedčia o finančnej spôsobilosti podniku.

V prílohe č. 7 sa nachádzajú údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát podniku za sledované obdobie rokov 2007 až 2011, ktoré sú použité pre výpočet jednotlivých

pomerových ukazovateľov. Údaje sú upravené rovnakou mierou na žiadosť konateľa firmy, ktorý si neželá zverejňovať reálne údaje z účtovníctva.

K výpočtom budú využité vzorce z teoretickej časti diplomovej práce, ktorá sa venuje finančnej analýze.

6.3.1 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vypovedajú o schopnosti podniku hrať svoje záväzky. Preto sú dôležitým ukazovateľom o tom, či je firma GARANT MARTIN, s. r. o. schopná spoľahlivo uhradiť svoje záväzky.

Tabuľka 6.1 – Ukazovatele likvidity za obdobie 2007-2011

Ukazovateľ	2007	2008	2009	2010	2011
Likvidita pohotovú (LP)	0,11	0,04	0,01	0,13	0,03
Likvidita bežná (LB)	0,70	0,89	0,67	0,61	0,66
Likvidita celková (LC)	2,35	1,68	1,32	0,88	1,27

Z vypočítaných koeficientov pohotovej likvidity (tab. 6.1) je vidieť, že jej hodnoty sa v sledovanom období vôbec nepohybujú v ideálnej hodnote, ktorá predstavuje interval 0,2 až 0,6. Môžeme teda sledovať, že podnik nedrží dostatok finančných prostriedkov na bankových účtoch a v pokladnici pre splatenie svojich krátkodobých záväzkov. V roku 2010 sa síce koeficient pohotovej likvidity približuje k spodnej hranici, je to však vďaka prijatiu finančných prostriedkov z bankového úveru na bankový účet a tržby z predaja dlhodobého majetku. Ak by bol podnik nútený splatiť svoje krátkodobé záväzky okamžite, nebol by toho schopný.

Firma GARANT MARTIN by však ani pri zinkasovaní krátkodobých pohľadávok nebola schopná splácať svoje krátkodobé záväzky v sledovanom období. Ideálna hodnota sa pohybuje v intervale 1 až 1,5. Najbližšie sa k spodnej hranici intervalu blíži v roku 2008, kedy sa krátkodobé pohľadávky zvyšovali z dôvodu platobnej neschopnosti zákazníkov.

U celkovej likvidity sa opäť podnik nepohybuje v ideálnych hodnotách v intervale 2 až 2,5 s výnimkou roku 2007, kedy prepukla na Slovensku kríza. Firma by v tomto období bola schopná splácať svoje krátkodobé záväzky po zinkasovaní všetkých pohľadávok a odpredaji všetkých zásob tovaru. Nasledujúce roky je už na tom firma horšie. V rokoch 2008 až 2010 zaznamenala výrazný prepád a v týchto rokoch by sa pri okamžitom splatení záväzkov dostala do závažných problémov. V roku 2011 sa už tento stav začal zlepšovať.

6.3.2 Ukazovatele zadlženosti

Prostredníctvom týchto pomerových ukazovateľ podnik dokáže sledovať svoje finančné zdroje. Finančná stabilita je ovplyvnená podielom vlastných a cudzích zdrojov. Nízky podiel vlastných zdrojov spôsobuje, že podnik je labilný a vytvára nedôveru u veriteľov.

Tieto ukazovatele môžu vypovedať o pozitívnom alebo negatívnom vývoji rentability.

Tabuľka 6.2 – Ukazovatele zadlženosti za obdobie 2007-2011

Ukazovateľ	2007	2008	2009	2010	2011
Stupeň zadlženosti	0,78	0,73	0,98	1,07	0,98
Stupeň samofinancovania	0,22	0,27	0,02	-0,07	0,02

Na základe stupňa zadlženosti môžeme skonštatovať, že rok 2010 bol pre podnik najhorším rokom čo sa týka zadlženosti. V tomto roku boli zdroje krytia výlučne cudzie, ktoré museli pokryť i vlastný kapitál. Podnik tento rok prijal bankový úver a zvýšili sa i jeho krátkodobé záväzky voči dodávateľom. Podnik bol nútený pokryť aj zvyšujúcu sa stratu z minulých rokov. I v rokoch 2009 a 2011 bol stupeň zadlženosti vysoký. Podnik bol na 98 % zadlžený z prostriedkov cudzích zdrojov. Najmenej zadlžený bol v období začiatku krízy, kedy jeho odberatelia síce nesplatili svoje pohľadávky, avšak to sa prejavilo až nasledujúci rok v neschopnosti splácať záväzky podniku. Ideálna hodnota financovania prostredníctvom cudzích zdrojov by mala byť v hodnote 30 % až 50 %. U podniku nebola dodržaná optimálna vyváženosť financovania cudzími a vlastnými zdrojmi.

Ako už bolo spomenuté, podnik je financovaný z väčšej časti prostredníctvom cudzích zdrojov. V rokoch 2007 až 2008 však stupeň samofinancovania dosahoval 22 % až 27 %, čo nebola ideálna hodnota, ale aspoň sa k nej blížila. V nasledujúcich rokoch je vidieť, že podnik nebol schopný splácať svoje záväzky a nebol ani schopný pokryť ich svojimi vlastnými zdrojmi. V roku 2010 to dokonca bolo naopak – cudzie finančné prostriedky museli pokryť vlastné zdroje.

6.3.3 Ukazovatele aktivity

Pomocou týchto ukazovateľov je podnik schopný vyjadriť, aké je využitie majetku v podniku, aká je jeho efektivita. Pri zvýšenej držbe aktív z nich plynú náklady, ktoré môžu prevyšovať výnosy. Pri nedostatočnej držbe zase podnik môže prichádzať o výnosy.

Dobrá obratu je vyjadrená v dňoch, obrat v počte obrátok za rok.

Tabuľka 6.3 – Ukazovatele aktivity za obdobie 2007-2011

Ukazovateľ	2007	2008	2009	2010	2011
Doba obratu zásob (DO _{ZÁS})	81,46	57,36	70,13	41,81	41,99
Doba obratu pohľadávok (DO _{KP})	28,95	60,81	71,00	72,42	43,74
Doba obratu záväzkov (DO _{KZ})	49,34	72,05	107,83	151,52	69,16
Obrat aktív (O _A)	2,39	2,63	2,27	2,18	3,03

Na základe vybraných pomerových ukazovateľov aktivity (tab. 6.3) môže podnik skonštatovať, že jeho celkové aktíva sa obrátia pomerne rýchlo. Počet obrátok za rok sa pohybuje v rozmedzí 2,18 až 3,03 a tieto hodnoty vyjadrujú, že firma je schopná ročne vygenerovať dvojnásobok až trojnásobok prostriedkov z dostupných zdrojov i napriek tomu, že nie je schopná splatiť svoje záväzky. V sledovanom období stav celkových aktív i tržieb kolísal, preto je z tabuľky vidieť i kolísanie obratu aktív.

Dobou obratu zásob vyjadruje, ako dlho podnik viaže zásoby tovaru až kým ich nepredá. U firmy boli zásoby viazané najdlhšie v roku 2007, približne 81 dní. V nasledujúcich dvoch problémových rokoch boli zásoby tovaru viazané približne dva mesiace. V rokoch 2010 a 2011 sa tento stav zlepšil a čas medzi skladovaním a predajom sa skrátil na približne 42 dní. V roku 2007 podnik prišiel o mnoho zákazníkov a zákaziek bolo málo, preto je čas v tomto ukazovateli vysoký.

Na základe doby obratu pohľadávok sa podnik môže dozvedieť, za koľko dní sú pohľadávky uhradené od dňa ich fakturácie. Rok 2007 bol v tomto smere bezproblémový, pohľadávky boli uhradené takmer do mesiaca. V nasledujúcich rokoch sa však čas úhrad predlžoval a tento stav trval až do roku 2010. V roku 2011 sa čas úhrady pohľadávok opäť skrátil, tentoraz na 43 dní. Podnik však vystavuje svoje faktúry so splatnosťou 30 dní. Je očividné, že zákazníci neboli schopní splácať a omeškávali sa s platbami. Podnik ich v týchto rokoch musel urgovať k zaplateniu a pre zákazníkov sa kumulovalo i penále z omeškania.

Doba obratu záväzkov vyjadruje, ako rýchlo sa firme darí splácať jeho záväzky. GARANT MARTIN je v tomto prípade v horšej situácii. Najkratšia doba plnenia záväzkov bola 49 dní v roku 2007. Od tohto obdobia mala kríza najväčší vplyv na podnik a čas splácania sa predlžoval až kým nedosiahol v roku 2010 najvyššiu hodnotu za sledované obdobie, 151 dní. To predstavuje neschopnosť splácať záväzky až 5 mesiacov. Ukazovatele likvidity z tohto obdobia taktiež vypovedajú o problémoch so splácaním záväzkov spoločnosti. Bolo to spôsobené zvyšujúcimi sa pohľadávkami voči odberateľom. Reťazovou reakciou sa do problémov dostal i podnik. V roku 2011 sa však stav zlepšil a čas splácania záväzkov sa

skrátit na 69 dní. Stále to však nie je ideálne, pretože väčšina krátkodobých faktúr býva k úhrade do 30 dní.

6.3.4 Ukazovatele rentability

Prostredníctvom rentability je podnik schopný sledovať výnosnosť jednotlivých položiek, ako napríklad aktív, vlastného kapitálu alebo tržieb. Porovnáva sa v tomto prípade určitá forma hospodárskeho výsledku.

Tabuľka 6.4 – Ukazovatele rentability za obdobie 2007-2011

Ukazovateľ	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktív (ROA)	-16,51 %	24,74 %	-11,79 %	1,51 %	17,15 %
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	-90,31 %	80,96 %	-1476,53 %	39,80 %	792,73 %
Rentabilita tržieb (ROS)	-7,41 %	8,45 %	-6,64 %	-1,33 %	4,18 %

Z ukazovateľov rentability za sledované obdobie (tab. 6.4) je vidno nepriaznivý vývoj rentability celkových aktív. Rok 2007 bol pre výnosnosť aktív najhorší. V tomto roku bola hodnota rentability aktív záporná a predstavovala najnižšiu hodnotu za všetky sledované obdobia, -16,51 %. Znamená to, že aktíva prinášali podniku stratu v hodnote približne 0,17 EUR. V nasledujúcom roku sa situácia výrazne zlepšila, no v roku 2009 podnik zaznamenal opäť výrazný pokles, dokonca do záporných hodnôt. Od roku 2010 sa stav začal postupne zlepšovať a celkové aktíva a zároveň i celkový kapitál začali byť výnosnejšie.

Rentabilita vlastného imania vyjadruje výnosnosť vlastných prostriedkov financovania firmy. Hodnoty výrazne kolísali. V roku 2007 bola výnosnosť záporná a predstavovala -90,31 %. Nasledujúci rok sa stav zlepšil, ale v roku 2009 výnosnosť vlastného kapitálu výrazne poklesla. Vlastný kapitál musel byť financovaný nielen vlastnými finančnými prostriedkami, ale i cudzími zdrojmi. Tento extrémny prepád bol zapríčinený prehlbujúcou sa stratou, neschopnosťou podniku zinkasovať pohľadávky od odberateľov a vysokou držbou zásob tovaru. Nasledujúci rok sa stav opäť zlepšil a vlastný kapitál začal byť výnosný.

Rentabilita tržieb opäť potvrdzuje problémy, v akých sa podnik ocitol. Tržby v rokoch 2007, 2009 a 2010 nepriniesli žiadny zisk. Tieto hodnoty sa pohybovali v záporných číslach, čiže strate. Najhorším rokom bol 2007, kedy hodnota ukazovateľa dosiahla až -7,41 %. To znamená, že jedno euro tržieb prinieslo stratu približne 0,07 EUR. Najlepším rokom bol rok 2009, kedy tržby priniesli zisk 8,45 %.

Všetky ukazovatele rentability sú za sledované obdobia prevažne záporné. K zlepšeniu došlo až v roku 2011, kedy podnik vykazoval z hospodárskej činnosti zisk, vykryl stratu

z minulých rokov, zinkasoval pohľadávky a dokázal splatiť svoje záväzky. Podnik bude musieť zaviesť určité opatrenia, ktorými predíde opakovaniu problémov z minulosti, ako napríklad zníženie zásob tovaru, ktorý bude zákazkovo objednávať od dodávateľov.

6.4 Zhrnutie

Podnik v celom sledovanom období u všetkých ukazovateľov vykazoval nepriaznivé hodnoty. Podpísali sa na tom predovšetkým neschopnosť odberateľov splácať svoje záväzky voči firme a vysoký stav zásob tovaru. Podnik viazal všetky peniaze do týchto zložiek a stal sa neschopným splácať svoje záväzky. Bola tak vyvolaná reťazová reakcia, ktorá spôsobila, že čas splácania záväzkov sa predlžoval a narastali i penále z omeškania. Pre jeho veriteľov sa tak stal problémovým a v budúcnosti by to mohlo odradiť potenciálnych veriteľov.

Podnik sa vysoko zadlžil cudzími zdrojmi, aby pokryl zvyšujúcu sa stratu a novými cudzími zdrojmi pokryl iné nákladné cudzie zdroje. V takomto nepriaznivom vývoji v sledovanom období zvyšoval i stav zásob a nakupoval nové dopravné prostriedky, ktoré tento stav ešte viac prehĺbili.

Napriek tomu však podnik pokračoval vo svojej činnosti a i v nepriaznivej situácii, v akej sa ocitli mnohé firmy na trhu, sa mu podarilo zvyšovať tržby a získať nové zákazky. Finančná situácia u odberateľov sa tiež zlepšila a začali splácať svoje záväzky voči firme GARANT MARTIN a tým sa schopnosť zaplatiť faktúry dodávateľov zvýšila i u firmy.

Podnik však bude musieť vykonať určité opatrenia, aby došlo k zníženiu insolventnosti. Znížením držby zásob tovaru sa znížia náklady nielen na jeho údržbu, ale podnik sa stane i likvidnejší. Bude mať k dispozícii finančné prostriedky, ktoré bude môcť využiť k nákupu tovaru, ktorý si zákazník naozaj kúpi a nebude ležať na sklade. Predĺži sa ale doba dodania, pretože podnik bude musieť tento tovar objednať u dodávateľa a následne dopraviť ku zákazníkovi.

Ďalším spôsobom ako zlepšiť situáciu podniku je analýza platobnej neschopnosti odberateľov. Je veľmi nepravdepodobné, že odberatelia s vysokými záväzkami i voči iným dodávateľom splatia všetky svoje záväzky voči firme v najbližšej dobe. Mohla by to firma riešiť prostredníctvom splátkového kalendára alebo odpustenia penále. I toto však má negatívny efekt, pretože firme tiež vznikajú penále z omeškania platby faktúr dodávateľov. Nariadením súdu odberatelia nemusia byť ešte schopní splatiť svoje záväzky. Podniku tak vzniknú nielen náklady na súd, ale nenávratné škody ak pohľadávky nesplatia nikdy.

7 Strategické návrhy a odporúčania

Na základe jednotlivých analýz a následného vyhodnotenia silných a slabých stránok a zároveň i príležitostí a hrozieb je možné skonštatovať, že u podniku prevládajú silné stránky a ohrozenia.

Firma má za sebou dlhú históriu a dvoch konateľov, ktorí sa aktívne venujú vyhľadávaniu nových príležitostí a zároveň sa zapájajú i do poskytovania služieb. Najsilnejšou stránkou firmy je práve vedomosť o značke. Tým, že firma pôsobí na trhu už dlhšie a snaží sa dostať do povedomia zákazníkov aj formou reklamy, vytvára si novú klientelu a dobré meno z poskytovania služieb. Napomáha jej pri tom i vhodné umiestnenie firmy, ktoré sa nachádza v dopravnom uzle spájajúcom západné, východné a stredné Slovensko. Podnik by mal svoje silné stránky rozvíjať, napríklad pridaním nových. V súčasnosti v sebe sociálne siete skrývajú potenciál, ktorý firma nevyužíva. Prípadne zabezpečiť nový hosting stránky, ktorý by bol spoľahlivejší a nedochádzalo k častým výpadkom stránky ako to bývalo časté v apríli 2013.

Najslabšou stránkou podniku je jeho hospodárenie. Vysoký stav zásob, platobná neschopnosť odberateľov a vysoká zadlženosť sa podpísali na insolventnosti podniku a nepriaznivých výsledkoch všetkých sledovaných ukazovateľov finančnej analýzy. Vhodným riešením by bolo zníženie stavu zásob tovaru, ktorý by podnik objednával na zákazku od dodávateľa a následnej by ho podnik dopravil odberateľovi. Zvýši sa tak čas dodania pre zákazníkov, podnik však získa dodatočné finančné prostriedky, ktoré môže využiť napríklad na splatenie dlhodobozaplatených záväzkov. Tie vytvárajú pre podnik nielen zlé meno, ale i vysoké náklady v podobe penále z nedodržania zmlúv. Zníženie platobnej neschopnosti odberateľov je zložitá. V prípade súdneho pojednania by podnik prišiel nielen o zákazníka, ale aj o peniaze. Ak je zákazník vysokou mierou zadlžený, nie je zaručené, že podnik rozhodnutím súdu získa svoje peniaze, pretože existujú ďalší veritelia. Vhodným riešením je dohodnutie splátkového kalendára, vďaka čomu podnik získa aspoň minimálnu istotu v inkasovaní pohľadávok.

Najväčšou príležitosťou a zároveň ohrozením sú zmeny v zákonoch, ktoré by priniesli zverejňovanie účtovných záznamov podnikov ako je tomu v Českej republike. Takéto údaje sú vhodné pri zisťovaní sily konkurencie a oblasti, v ktorej pôsobí. Zároveň ale zverejňovanie citlivých informácií môže pôsobiť opačne. Investori nebudú mať záujem investovať do podnikov so zlým hospodárením. Dodávatelia si dvakrát rozmyslia, či budú spolupracovať s podnikom, ktorý má vysoké záväzky. Odberatelia zase môžu využiť služby podniku, ktorý

má vysoké pohľadávky voči zákazníkom s vidinou nesplatenia, pretože podnik už má také vysoké stavy nesplatených pohľadávok, že nebude môcť sledovať vymáhanie od ďalších.

Najvýraznejším ohrozením pre podnik predstavujú zmeny v politike a legislatíve. Nestabilita vlády a predčasná výmena vládnutia pravice za vládnutie ľavice sa podpísalo nielen na hospodárstve krajiny, ale aj zhoršení podmienok pre podniky. Zvýšila sa daň z príjmu pre fyzické a právnické osoby, Slovensko stratilo na atraktivite pre investorov a vysoká daň odrádza i podniky, ktoré by boli založené na území Slovenskej republiky. Takto sú podniky založené v inej krajine s vhodnejšou daňovou sadzbou a obchodovať budú na slovenskom trhu aj tak. Podnik ale nemá vplyv na takéto zmeny a musí sa prispôbiť. Môže sa však na nepriaznivý účinok pripraviť prostredníctvom sledovania správ o pripravovaných zákonoch. Napríklad formou odloženia nákupu technológií v prípade zmien technických noriem.

Veľké ohrozenie predstavujú i substitučné výrobky, ktoré sú kvalitné, známe a spoľahlivé. Zákazník sa vtedy rozhoduje podľa ceny a nárokov, ktoré na tieto technológie má. Zároveň i dodatočné služby, ktoré získava u predajcov pri nákupe, ako sú záručný a pozáručný servis, dopravu, poradenstvo a podobne. Firma GARANT MARTIN by sa teda mala odlíšiť od ostatných predajcov, napríklad ponukou havarijných služieb alebo odlišnosťou tovaru, ktorý predáva. Každá technológia má iné parametre, iný výrobný výkon a v niektorých prípadoch je možné i poskladať technológiu tak, aby vyhovovala všetkým požiadavkám zákazníkov.

Keďže bol podnik finančne nestabilný, mal by zvoliť kombináciu rastovej a stabilizačnej stratégie. Podnik má mnoho silných stránok, ktoré mu získavajú konkurenčnú výhodu, avšak čelí i mnohým ohrozeniam prevažne z makroekonomického prostredia. Rozšírením ponuky technológií by mohol prilákať viac zákazníkov. Mal by však najskôr stabilizovať svoju situáciu a stať sa opäť solventným, teda schopným splácať svoje záväzky a optimálne financovať všetky svoje činnosti kombináciou vlastného i cudzieho kapitálu.

Rovnako by mal krátkodobo udržiavať stratégiu cenového vodcu a pokračovať v predaji technológií za najnižšiu cenu na trhu pri vysokej kvalite nielen tovaru, ale i služieb. Získa tým viac zákazníkov, ktorí pri plnej spokojnosti budú využívať služby firmy i pri zvýšení cien.

8 Záver

Cieľom práce bolo oboznámiť sa s vonkajšími a vnútornými faktormi, ktoré majú na podnik pozitívny alebo negatívny vplyv a následne vyhodnotiť finančnú situáciu, príležitosti, ohrozenia, slabé a silné stránky firmy GARANT MARTIN, s. r. o. a navrhnúť prípadné riešenia.

Pri práci boli využité najznámejšie metódy zisťovania vplyvov na externé a interné prostredie. Sú to predovšetkým finančná analýza, Porterov model piatich síl, analýza zdrojov a PEST analýza, ktorých podklady boli využité pri spracovaní SWOT analýzy pre určenie príležitostí, ohrození, silných a slabých stránok podniku. K zisteniu týchto faktorov boli použité upravené údaje firmy a vedomosti o jej fungovaní.

Porterovho modelu piatich síl umožnil náhľad do odvetvia podniku. Pri analýze bolo zistené, akú silu majú pri nákupe zákazníci, ako ovplyvňujú dodávatelia podnik i to, čo je dôležité sledovať u konkurencie. Ďalej aj aké existujú bariéry vstupu na trh a aké vedomosti, schopnosti a skúsenosti sú potrebné, aby bolo poskytovanie tovarov a služieb efektívne. Porterov model poskytol prehľad o substitučných výrobkoch, ktoré si odberatelia zvyčajne zvolia ak nenakupujú u firmy GARANT MARTIN. Zároveň aj informácie o konkurencii, jej histórii a prostriedkoch, ktorými sa snaží získať zákazníkov.

Finančná analýza poskytla náhľad do hospodárenia a vzájomnej závislosti jednotlivých článkov. Pri skúmaní bolo zistené, že zníženie počtu zakaziek u firmy zvyšuje veľkosť zásob. Zároveň aj neschopnosť odberateľov splácať svoje záväzky voči firme vyvolalo nedostatočné finančné prostriedky a následne zvýšenie zadlženia firmy v krátkodobom a dlhodobom hľadisku. To vyvolalo neschopnosť plniť záväzky voči dodávateľom a nadobudnutie nových dlhodobých úverov, ktorým získala firma finančné prostriedky. Na to všetko nemá vplyv iba podnikové odvetvie, ale i makroekonomické vplyvy, ktoré sa dejú nielen v domácej krajine, ale i v celej Európe a vo svete. Tento trend zaznamenávali prevažne všetky podniky a svetovú krízu je možné chápať ako finančnú problémovosť podnikov. Všetky tieto zistenia poskytli informácie o finančnom zdraví podniku a problémoch, ktorým môže v budúcnosti čeliť, prípadne aké riešenia pre zlepšenie využiť.

Makroekonomické vplyvy boli preskúmané v časti, ktorá sa venovala SWOT analýze. Bolo preskúmané aké makroekonomické ukazovatele majú najvyšší vplyv na fungovanie podniku a aké následky a príležitosti to preň má. Zvyšujúca inflácia napríklad bude viesť k zvýšeniu spotrebných cien a podnik na to bude musieť tiež zareagovať (Holman, 2004). Prípadne aj zvyšujúca sa nezamestnanosť má pre podnik výhodu, ktorá spočíva v dostatku

kvalifikovanej pracovnej sily. Pre podnik je dôležitá aj životná úroveň a minimálna mzda. Spoločnosť tak zisťuje či finančné ohodnotenie zamestnancov obстоjí v konkurencii alebo sa blíži k životnému minimu. Podnik si je vedomý i inovatívnych zmien, ktoré neustále prebiehajú na trhu a zlepšovaní technológií. Reaguje na to vzdelávaním a zvyšovaním kvalifikácie zamestnancov. Okrem ekonomických sú najvýraznejšie aj politické vplyvy, od ktorých fungovanie podniku závisí. Zmeny zákonov a noriem môžu viesť k negatívnym aj pozitívnym účinkom. Zmeny daňových sadzieb alebo odvodov do sociálnej poisťovne sú pre podniky dôležité z hľadiska podnikateľských činností a pracovnej sily.

Interná analýza sa venovala pochopeniu zdrojov, ktoré má firma k dispozícii, či už sa jednalo o hmotné, nehmotné alebo ľudské zdroje. Ďalej preskúmané i formy marketingu, ktoré podnik pre získavanie zákazníkov používa.

Všetky tieto zistenia boli podkladom pre SWOT analýzu, kde boli zosumarizované príležitosti a ohrozenia, ktorým podnik čelí z makroekonomického i odvetvového prostredia. Pri určovaní silných a slabých stránok bola práca zameraná na tie, ktoré poskytujú podniku najväčšie konkurenčné možnosti.

V závere boli zhrnuté zistenia, vyplývajúce zo SWOT analýzy a boli poskytnuté návrhy riešení, ktoré by podnik mohol využiť k zlepšeniu jeho situácie. Ďalej boli navrhnuté aj stratégie, ktorých by sa mal podnik pre budúci vývoj držať.

Firma GARANT MARTIN, s. r. o. má pre budúci pozitívny vývoj veľký potenciál. Široká základňa spokojných zákazníkov a zázemie dlhej histórie podnik podporia. Dočasné problémy sa objavujú v celom odvetví, dokonca v celej ekonomike a všetky podniky sa im snažia všemožne brániť. Opatrenia vlády sa v istej miere snažia znížiť následky krízy, ale určitými opatreniami ju ešte viac prehľbujú. Preto je pre firmu dôležitá stabilizačná stratégia, ktorá ju pri správnom využití udrží nad vodou a v kombinácii s ofenzívnou stratégiou ju dokonca posunie vpred.

Zoznam použitej literatúry

Knihy

- [1] ACKERMANN, Fran a Colin EDEN. *Making strategy: mapping out strategic success*. London: SAGE, 2011. ISBN 978-1-84920-119-3.
- [2] AFUAH, Allan. *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-99782-9.
- [3] BOWMAN, Cliff. *Strategický manažment*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-230-1.
- [4] ČUNDERLÍK, Dušan. *Lexikon podnikania a manažmentu*. Bratislava: Epos, 1996. ISBN 80-88810-69-8.
- [5] DRUCKER, Peter F. *Cestou k zítřku: Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.
- [6] FENDEK, Michal a Eleonora FENDEKOVÁ. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-180-4.
- [7] FREIBERG, František. *Finančný controlling: Koncepcia finančnej stability firmy*. Bratislava: ELITA, 1996. ISBN 80-8044-020-4.
- [8] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [9] HOLMAN, Robert. *Makroekonomie – středně pokročilý kurz*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-764-2.
- [10] JUREČKA, Václav a Ivana JÁNOŠÍKOVÁ. *Mikroekonomie: učební text pro bakalářské studium*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-0910-6.
- [11] MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. Bratislava: Sprint Vfra, 2005. ISBN 80-89085-17-2.
- [12] PAPULA, Jozef. *Strategický manažment: Výzva pre manažérov*. Bratislava: ELITA, 1993. ISBN 80-85323-41-9.
- [13] PEARCE II., John A. *Formulation, implementation and control of competitive strategy*. 11th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. ISBN 978-00-7128-332-8.
- [14] PETTIT, Justin. *Strategic corporate finance: applications in valuation and capital structure*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 0-470-05264-3.
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560-512-0.

- [16] ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph a Bradford D. JORDAN. *Corporate finance Essentials*. 5th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007. ISBN 978-00-711-0734-1.
- [17] SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [18] ŠULAJOVÁ, Irena; DANIEL, Peter a Anna Harmaniová. *Základy podnikových financií*. 1. vyd. Banská Bystrica: Fakulta financií, 1996. ISBN 80-88825-31-8.
- [19] VLACHYNSKÝ, Karol a kolektív. *Finančný manažment*. 2. vyd. Bratislava: ELITA, 1996. ISBN 80-8044-014-X.
- [20] ZALAI, Karol a kolektív. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint Vfra, 2006. ISBN 80-88848-89-1.

Elektornické zdroje:

- [21] *Benchmarking Process* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/benchmarking_process.htm
- [22] CAGÁŇ, Igor. *Výpovede o kórejskom vykorisťovaní a šikanovaní Sloveniek na Slovensku* [online]. 2010 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://beo.sk/ekonomia/1088-vypovede-o-korejskom-vykoristovani-a-sikanovani-sloveniek-na-slovensku>
- [23] *Dolny Technic, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://www.doltech.sk/>
- [24] *Elektronická registračná pokladnica a jej používanie od roku 2012* [online]. 2011 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/565/category/dane-a-odvody/article/elektronicka-registracna-pokladnica-pouzivanie-2012.xhtml>
- [25] *Fico: Jedna zdravotná poisťovňa by mohla fungovať od roku 2014* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/247475-fico-jedna-zdravotna-poistovna-by-mohla-fungovat-od-roku-2014/>
- [26] *Kotle LOOS, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://loos.e4you.sk>
- [27] Národná Banka Slovenská. *Grafy kurzov* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/grafy-kurzov/_CZK
- [28] *Novela zákona o dani z príjmov od 1.1.2013 (zmeny v zákone o dani z príjmov)* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/565/category/dane-a-odvody/article/novela-zakona-o-dani-z-prijmov-od-1-1-2013-zmeny-v-zakone-o-dani-z-prijmov>

- firmy/c/816/category/dane-a-odvody/article/novela-zakona-o-dani-zprijmov-1-1-2013.xhtml
- [29] *Odchod do daňových rajov pokračuje, v prvom kvartáli odišlo 65 firiem* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/financie-dane-raj-firmy-odchod/43776-clanok.html>
- [30] *Predpis č. 289/2008 Z. z.* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-289#f6680512>
- [31] *Slovensko – kultúrny profil: Ekonomika* [online]. 2012 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-7194>
- [32] *SPACE Analysis* [online]. 2012 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/space-analysis>
- [33] *Sprísenie podmienok používania ERP v roku 2013* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: http://www.pp.sk/1562/Sprisenie-podmienok-pouzivania-ERP-v-roku-2013-_dupp47452.aspx
- [34] Štatistický úrad SR. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR – Hrubý domáci produkt* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=172>
- [35] Štatistický úrad SR. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR - Inflácia* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>
- [36] Štatistický úrad SR. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR - Nezamestnanosť* [online]. 2013 [cit. 23.04.2013]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184>
- [37] *TONA Martin, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://www.tona.sk>
- [38] *Veissmann, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://www.viessmann.sk>
- [39] Zákon č. 25/2007 zo dňa 13. decembra 2006 o elektronickom výbere mýta za užívanie vymedzených úsekov pozemných komunikácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov SR*. 2007, čiastka 16, s. 109-113. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/25-2007-z-z.p-9825.pdf. ISSN 1335-9517.
- [40] Zákon č. 462/2007 zo dňa 13. septembra 2007 o organizácii pracovného času v doprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov SR*. 2007, čiastka 196, s. 3300-3319. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/462-2007-z-z.p-31899.pdf
- [41] ŽUFAN, Pavel. *Metodika analýzy odvetví* [online]. 2013 [cit. 24.04.2013]. Dostupné z: <http://uma.pef.mendelu.cz/cz/vav/gacr1>

Zoznam skratiek

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CK	celkový kapitál
DO zás.	dobrá obratu zásob
EAT	čistý zisk po zdanení
EBIT	zisk pred zdanením a úrokmi
FM	finančný majetok
HDP	hrubý domáci produkt
KP	krátkodobé pohľadávky
KZ	krátkodobé záväzky
LB	likvidita bežná
LC	likvidita celková
LP	likvidita pohotová
OA	obrat aktív
PO	Požiarna ochrana
ROA	rentabilita celkových aktív
ROE	rentabilita vlastného kapitálu
ROS	rentabilita tržieb
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
SEO	optimalizácia pre vyhľadávače (search engine optimization)
SR	Slovenská republika
SS	stupeň samofinancovania
SZ	stupeň zadlženosti
T	tržby
VK	vlastný kapitál
Z. z.	Zbierky zákonov
ZÁS	zásoby
Ø ZÁS	priemerný stav zásob

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 26. 04. 2013



.....
Bc. Petra Kubisová

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – SWOT analýza – silné a slabé stránky

Príloha č. 2 – SWOT analýza – príležitosti a ohrozenia

Príloha č. 3 – Súvaha celkových stavov za obdobie 2007-2011 v EUR

Príloha č. 4 – Horizontálna analýza

Príloha č. 5 – Vybrané položky výkazu ziskov a strát v EUR

Príloha č. 6 – Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

Príloha č. 7 – Vybrané údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát v EUR

Príloha č. 1 – SWOT analýza – silné a slabé stránky

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Dlhé pôsobenie na trhu, vybudovaná klientela, známe meno,• dvaja konatelia, dvojnásobná sila v oslovovaní zákazníkov,• strategické umiestnenie firmy v dopravnom uzle SR,• výhradné zastúpenie výrobcov,• vzdelaná a skúsená pracovná sila,• poskytované spektrum služieb,• zvyšovanie motivácie zamestnancov prostredníctvom odmien,• prvé pozície vo vyhľadávačoch,• využitie marketingových možností,• dostatočné skladové priestory,• individuálny prístup k zákazníkom.	<ul style="list-style-type: none">• Nízke hodnoty ukazovateľov aktivity, rentability, likvidity i zadlženosti,• záporný hospodársky výsledok podniku,• časté výpadky serveru a nedostupnosť webovej stránky,• nízky podiel vlastného kapitálu,• malý počet zamestnancov,• nevyužívanie sily sociálnych sietí.

Príloha č. 2 – SWOT analýza – príležitosti a ohrozenia

Príležitosti (O)	Ohrozenia (T)
<ul style="list-style-type: none">• Využitie sociálnych sietí (Facebook, Youtube),• zmeny v zákonoch o zverejňovaní účtovných závierok,• rozvoj odvetvia a inovácie technológií,• podpora životného prostredia,• splátkový kalendár pre neplatičov,• dostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trh,• nový dodávateľia.	<ul style="list-style-type: none">• Vstup novej konkurencie, vertikálna integrácia,• zhoršenie ukazovateľov finančnej analýzy v nasledujúcom období,• zmeny v zákonoch a zverejňovanie citlivých informácií,• vysoká zadlženosť,• vysoká doba obratu pohľadávok,• nestabilná ekonomická situácia v Európskej únii,• výstup z Európskej únie,• zrušenie voľného pohybu tovaru,• zrušenie jednotnej meny,• pretrvávajúca kríza,• daňová politika štátu,• zmeny v legislatíve,• zmeny v cestných zákonoch,• nestabilná politika štátu,• zmeny kurzov,• zvyšujúca sa inflácia,• substitučné výrobky a ich inovácia.

Príloha č. 3 – Súvaha celkových stavov za obdobie 2007-2011 v EUR

<i>AKTÍVA</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
MAJETOK SPOLU	76 811	144 228	110 669	138 917	114 220
Neobežný majetok	16 796	9 726	7 103	14 273	29 941
- Dlhodobý nehmotný majetok	100	0	664	232	33
- Dlhodobý hmotný majetok	16 697	9 726	6 440	14 041	29 908
- Dlhodobý finančný majetok súčet	0	0	0	0	0
Obežný majetok	58 255	126 004	98 918	110 967	83 184
- Zásoby súčet	40 994	59 583	48 231	34 721	39 866
- Dlhodobé pohľadávky súčet	0	0	0	0	0
- Krátkodobé pohľadávky súčet	14 572	63 168	48 828	60 147	41 526
- Finančné účty súčet	2 689	3 253	863	16 099	1 792
Časové rozlíšenie súčet	1 759	8 498	4 647	13 676	1 095
<i>PASÍVA</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
VLAST. IMANIE A ZÁV. SPOLU	76 811	144 228	110 669	138 917	114 220
Vlastné imanie	15 070	39 567	1 129	-10 091	1 826
- Základné imanie súčet	6 639	6 639	6 639	6 639	6 639
- Kapitálové fondy súčet	21 709	31 534	9 759	2 556	0
- Fondy zo zisku súčet	332	332	332	332	332
- Výsledok hospod. min. rokov	0	-30 970	1 062	-15 601	-19 618
- Výsl. hosp. za účtovné obdobie	-13 610	32 032	-16 663	-4 016	14 473
Závazky	60 181	100 810	108 876	148 609	112 295
- Rezervy súčet	0	0	0	0	0
- Dlhodobé záväzky súčet	18 589	15 535	12 149	14 804	28 049
- Krátkodobé záväzky súčet	24 829	74 852	74 155	125 838	65 658
- Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0	0
- Bankové úvery	16 763	10 423	22 572	7 967	18 589
Časové rozlíšenie súčet	1 560	3 850	664	398	100

Príloha č. 4 – Horizontálna analýza

<i>Strana aktív</i>	<i>2007/2008</i>	<i>2008/2009</i>	<i>2009/2010</i>	<i>2010/2011</i>
Spolu majetok	87,77%	-23,27%	25,52%	-17,78%
Neobežný majetok	-42,09%	-26,96%	100,93%	109,77%
Dlhodobý nehmotný majetok	-	-	-65,00%	-85,71%
Dlhodobý hmotný majetok	-41,75%	-33,79%	118,04%	113,00%
Dlhodobý finančný majetok súčet	-	-	-	-
Obežný majetok	116,30%	-21,50%	12,18%	-25,04%
Zásoby súčet	45,34%	-19,05%	-28,01%	14,82%
Dlhodobé pohľadávky súčet	-	-	-	-
Krátkodobé pohľadávky súčet	333,49%	-22,70%	23,18%	-30,96%
Finančné účty súčet	20,99%	-73,47%	1765,38%	-88,87%
Časové rozlíšenie súčet	383,02%	-45,31%	194,29%	-91,99%

<i>Strana pasív</i>	<i>2007/2008</i>	<i>2008/2009</i>	<i>2009/2010</i>	<i>2010/2011</i>
Spolu vlastné imanie a záväzky	87,77%	-23,27%	25,52%	-17,78%
Vlastné imanie	162,56%	-97,15%	-994,12%	-118,09%
Základné imanie súčet	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy súčet	45,26%	-69,05%	-73,81%	-100,00%
Fondy zo zisku súčet	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledok hospod. min. rokov	-	-103,43%	1568,75%	25,74%
Výsl. hosp. za účt. obd. po zd.	-335,37%	-152,02%	-75,90%	-460,33%
Záväzky	67,51%	8,00%	36,49%	-24,44%
Rezervy súčet	-	-	-	-
Dlhodobé záväzky súčet	-16,43%	-21,79%	21,86%	89,46%
Krátkodobé záväzky súčet	201,47%	-0,93%	69,70%	-47,82%
Krátkodobé finančné výpomoci	-	-	-	-
Bankové úvery	-37,82%	1,1656051	-0,647059	1,3333333
Časové rozlíšenie súčet	146,81%	-0,82759	-0,4	-0,75

Príloha č. 5 – Vybrané položky výkazu ziskov a strát v EUR

	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Celkové výnosy	187 911	379 373	256 689	306 513	348 370
Tržby z predaja tovaru	179 579	365 067	216 225	272 257	324 769
Výroba	4 116	14 107	34 787	23 900	8 830
Výrobná spotreba	55 002	73 657	86 802	91 549	52 446
Pridaná hodnota	13 211	79 367	19 817	29 144	63 400
Osobné náklady	11 684	26 721	28 414	31 899	36 480
Tržby z predaja dlh. majetku a mat.	0	0	0	6 971	12 912
Výsledok hosp. z hosp. činnosti	-12 182	41 824	-12 846	863	21 377
Výsledok hosp. z fin. činnosti	-1 162	-9 294	-3 187	-4 282	-6 406
Výsled. hosp. za účt. obd. pr. zd.	-13 344	32 530	-16 033	-3 419	14 971
Výsl. hosp. za účt. obd. po zd.	-13 610	32 032	-16 664	-4 016	14 473

Príloha č. 6 – Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby z predaja tovaru	95,57%	96,23%	84,24%	88,82%	93,23%
Výroba	2,19%	3,72%	13,55%	7,80%	2,53%
Výrobná spotreba	29,27%	19,42%	33,82%	29,87%	15,05%
Pridaná hodnota	7,03%	20,92%	7,72%	9,51%	18,20%
Osobné náklady	6,22%	7,04%	11,07%	10,41%	10,47%
Tržby z predaja dlh. majetku a mat.	0,00%	0,00%	0,00%	2,27%	3,71%
Výsledok hosp. z hosp. činnosti	-6,48%	11,02%	-5,00%	0,28%	6,14%
Výsledok hosp. z fin. činnosti	-0,62%	-2,45%	-1,24%	-1,40%	-1,84%
Výsled. hosp. za účt. obd. pr. zd.	-7,10%	8,57%	-6,25%	-1,12%	4,30%
Výsl. hosp. za účt. obd. po zd.	-7,24%	8,44%	-6,49%	-1,31%	4,15%

Príloha č. 7 – Vybrané údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát v EUR

Ukazovateľ	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk (EAT)	-13 610	32 032	-16 664	-4 016	14 473
Zisk pred zdanením a úrokmi (EBIT)	-12 680	35 683	-13 046	2 091	19 585
Tržby (T)	183 695	379 174	251 012	303 127	346 511
Aktíva (A), Celkový kapitál (CK)	76 811	144 228	110 669	138 917	114 220
Obežný majetok (OM)	58 255	126 004	98 918	110 967	83 184
Peňažné prostriedky (FM)	2 689	3 253	863	16 099	1 792
Zásoby (ZÁS)	40 994	59 583	48 231	34 721	39 866
Krátkodobé pohľadávky (KP)	14 572	63 168	48 828	60 147	41 526
Vlastný kapitál (VK)	15 070	39 567	1 129	-10 091	1 826
Cudzí kapitál (CZ)	60 181	100 810	108 876	148 609	112 295
Krátkodobé záväzky (KZ)	24 829	74 852	74 155	125 838	65 658